

FROM IDEAS  
TO FACTS



Plan Estratégico  
Universidad César Vallejo  
Reporte Final  
Confidencial



SPITZER ADVICE  
AUSTRIA

# ÍNDICE

## Fases

1. Análisis de contexto externo
  - 1.1 La era de la “Gran Transición”
  - 1.2. Contexto nacional y local
  - 1.3. Competencia emergente: más global y menos costosa
  - 1.4. ¿Oferta académica “market driven” o “mission driven”?
2. Análisis de contexto interno
  - 2.1 Eficiencia operativa
  - 2.2 Software para gestión y soporte de para la “governance”
  - 2.3. Conociendo al estudiante
  - 2.4 Indicadores: hacia una gestión integral
  - 2.5 Sostenibilidad financiera: más allá de las pensiones
  - 2.6. Análisis de percepciones y posicionamiento
3. Misión, Visión y Principios
4. Posicionamiento esperado
5. Propuesta única de valor
6. Estrategia por ejes: hacia una gestión sistémica de la estrategia
  - 6.1. Fortalecimiento eje bienestar
  - 6.2. Fortalecimiento eje investigación
  - 6.3. Fortalecimiento eje académico
  - 6.4. Fortalecimiento eje de la Responsabilidad Social Universitaria
  - 6.5. Fortalecimiento eje gestión y calidad
7. Hoja de Ruta
  - 7.1. Pasos de ejecución
  - 7.2. Cuadros de mando por Eje Estratégico
  - 7.3. Presupuestos

## Gráficos

- Gráfico 1. Marco estratégico
- Gráfico 2. Evolución del Índice de Complejidad Económica Perú
- Gráfico 3. Oferta académica “market driven” y “mission driven”
- Gráfico 4. Carga lectiva
- Gráfico 5. Infraestructura de software y necesidades por áreas y misiones de la UCV
- Gráfico 6. Edad del emprendimiento
- Gráfico 7. Dependencia de ingresos de alumnos
- Gráficos 8. Varios
- Gráfico 9. Organización de focus groups (nuevos estudiantes y por egresar)
- Gráficos 10. Varios
- Gráfico 11. Propuesta Única de Valor
- Gráfico 12. Pasos de ejecución

## Tablas

- Tabla 1. Tendencias globales e impacto en educación superior
- Tabla 2. Tendencias nacionales e impacto en educación superior
- Tabla 3. Competencia online internacional potencial (altamente dinámica)
- Tabla 4. Competencia de calificaciones técnicas para profesionales
- Tabla 5. Criterios para reorientar el portafolio de carreras
- Tabla 6. Infraestructura de software y alternativas estratégicas
- Tabla 7. Costo relativo Jefe del Hogar
- Tabla 8. Costo relativo para Estudiante que Trabaja
- Tabla 9. Matriculados: Dinámica
- Tabla 10. Carreras pregrado y participación según sexo
- Tabla 11. Carreras posgrado y participación según sexo
- Tabla 12. Convergencia indicadores de licenciamiento, acreditación y certificación
- Tabla 13. Estado avance indicadores SUNEDU
- Tabla 14. Preguntas de encuesta online a todo el alumnado
- Tabla 15. Ejes y acciones estratégicas: Versión Sintética
- Tabla 16. Síntesis de ejes y acciones estratégicas
- Tabla 17a. Eje bienestar: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades
- Tabla 17b. Eje bienestar: Actividades, metas e indicadores
- Tabla 18a. Eje investigación: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades
- Tabla 18b. Eje bienestar: Actividades, metas e indicadores
- Tabla 19a. Eje académico: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades
- Tabla 19b. Eje bienestar: Actividades, metas e indicadores
- Tabla 20a. Eje Tercera misión: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades
- Tabla 20b. Eje bienestar: Actividades, metas e indicadores
- Tabla 21a. Eje gestión y calidad: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades
- Tabla 21b. Eje bienestar: Actividades, metas e indicadores
- Tabla 22 ayb. Cuadros presupuestos sobre variables OPEX-CAPEX

**El presente trabajo y toda la información contenida es confidencial y no transferible a terceros.**

**Todas las tablas, gráficos, índices, y diversos métodos de análisis conforman parte de nuestro método SKI (Strategies for Knowledge Institutions).**

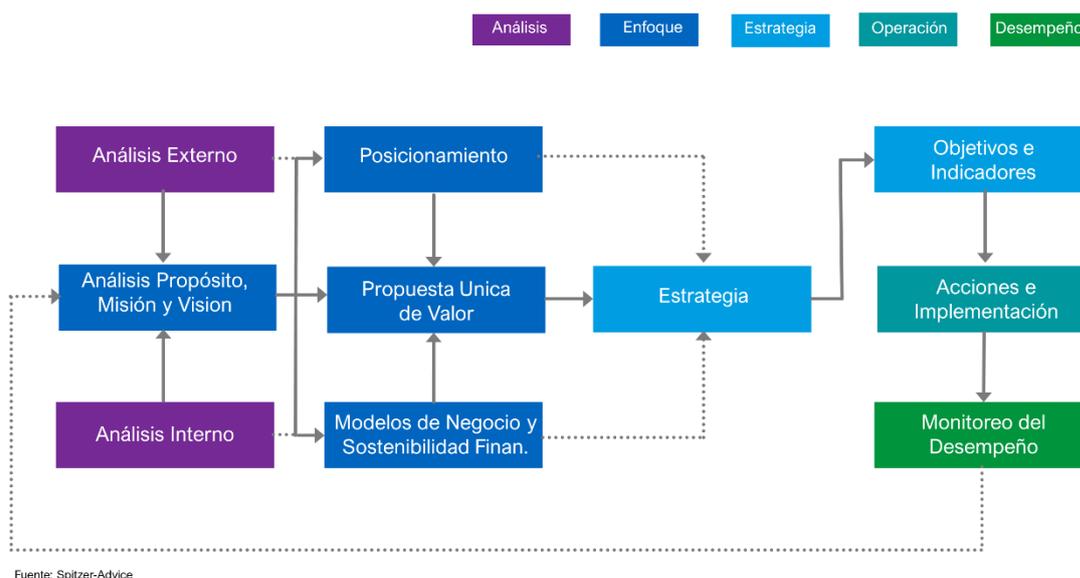
**Agradecemos a la Alta Dirección y la Dirección de Planificación por sus valiosos aportes y colaboración en este proceso.**

**El presente trabajo se encuentra sujeto a modificaciones, según metodología de ejecución (ver pag. 68 - Paso 1)**

## Fases

Las fases consideradas para la presente consultoría se sintetizan en Gráfico 1 que ordenan operativamente el presente trabajo, el cual ha sido detallado en los TDR de la presente consultoría.

Gráfico 1. Marco estratégico



El presente Reporte Intermedio Nr. 1 considera las fases de análisis Externo e Interno que se sustenta en un amplio trabajo que recolección de datos primarios y secundarios, trabajo que ha sido desarrollado con el valioso apoyo de la Dirección de Planificación de la UCV.

Toda la documentación recibida ha sido depositada en un Repositorio de Datos y Documentos (RDD)<sup>1</sup> dentro un servidor de alta seguridad encriptado no existiendo copia en ningún otro medio electrónico ni física; habiéndolo eliminado todos reportes y datos de los correos electrónicos de nuestra institución. Asimismo, en dicho RDD podrán encontrar todos los reportes y presentaciones realizados, existiendo por ende un récord detallado de todo el trabajo que viene siendo realizado.

<sup>1</sup> El RDD se encuentra alojado en MEGA The Privacy Company, para mayor información visitar <https://mega.nz/security>

## 1. Análisis de contexto externo

### 1.1 La era de la “Gran Transición”

El Plan Estratégico de la Universidad César Vallejo, en adelante UCV-SKI<sup>2</sup> se da en un contexto histórico donde la pandemia Covid-19 ha intensificado las tendencias globales que están orientadas a promover y en algunos casos encaminar el mundo hacia una Gran Transición que tiene 7 ámbitos principales:

**Transición ecológica:** destinada a impulsar el cambio de la matriz energética global de utilización de energías fósiles y generadoras de CO<sub>2</sub> hacia energías limpias tanto para el uso industrial como del transporte, entre otros. Este proceso se ha dado inicio con el Green Deal Europeo<sup>3</sup> que tiene como meta que la UE sea para el 2050 el primer continente CO<sub>2</sub> neutral habiendo destinado al menos € 1 trillón para dicho fin. Asimismo, la Administración Biden ha considerado una inversión de US\$ 1,7 trillones en los próximos 10 años como parte de su programa de “Climate Crises”<sup>4</sup>, mientras que China busca alcanzar neutralidad climática para el 2060<sup>5</sup>.

**Transición digital:** destinada a transformar la economía y las instituciones incrementando la productividad, calidad de servicios y sostenibilidad de procesos mediante la integración de la revolución digital en todos los campos (salud, industria, educación, servicios, etc). Esto implica el surgimiento de nuevos y complejos retos como el análisis de big data, analítica avanzada, uso masivo de inteligencia artificial en diversos campos<sup>6</sup>, trabajo remoto avanzado (digital twin), robótica, etc. Gran parte del reto es que esto demandará tipos de carreras profesionales aún no existentes.

**Transición demográfica:** para el año 2050 se estima que la población mayor de 65 años pase de 9,3% (2020) a 16% (2050) lo que implica que se contará en 30 años con 1.5 millardos de personas mayores de 65 años<sup>7</sup>. Veremos un incremento de la esperanza de vida y una reducción de las tasas de natalidad, lo que impactará el sistema económico social y político, así como las profesiones y la formación continua. A esto se suma una transición del campo a la ciudad, por lo que se espera que para el 2050 el 68% de la población viva en zonas urbanas, lo que pone bajo presión los sistemas urbanos, su infraestructura, y la calidad de vida. A esto se suma el fenómeno de la migración internacional, que genera la movilidad de cerca 300 millones de personas cada año, cerca del 3.5% de la población mundial, fenómeno que se intensificará por cambio climático, desestabilidad política y creciente facilidad de transporte. Un mundo más viejo, más urbano y diverso.

**Transición geopolítica:** el creciente rol de China en la “governance” global impactará las relaciones internacionales, la inversión, el comercio y los sistemas políticos, con el reto de lidiar con un poder hegemónico que no se sustenta en un sistema democrático

---

<sup>2</sup> Las siglas SKI están por Strategy for Knowledge Institutions, que implica que la metodología que se aplica es específica para universidades e instituciones del conocimiento que aplicamos.

<sup>3</sup> Ver [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es)

<sup>4</sup> Ver <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/01/27/executive-order-on-tackling-the-climate-crisis-at-home-and-abroad/>

<sup>5</sup> Ver <https://www.bruegel.org/2021/04/chinas-has-a-grand-carbon-neutrality-target-but-where-is-the-plan/>

<sup>6</sup> Ver <https://www.ibm.com/es-es/watson>

<sup>7</sup> Ver [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa\\_pd-2020\\_world\\_population\\_ageing\\_highlights.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd-2020_world_population_ageing_highlights.pdf)

afectando la indivisibilidad el principio de la libertad (política, económica y social) que sustenta occidente. Esto tendrá crecientes efectos sobre la economía y la política principalmente pero no exclusivamente en países abundantes de recursos naturales (principalmente África y Sudamérica) con un creciente rol de China y un descenso de la capacidad de reacción global de occidente con crecientes problemas internos.

**Transición social:** la globalización ha generado grandes beneficios para el desarrollo en las últimas décadas, sin embargo, dado una incapacidad de los gobiernos de realizar de gestionar adecuadamente dicho crecimiento, las sociedades globales experimentan una creciente desigualdad económica con el consecuente surgimiento de tendencias populistas y radicales en diversas latitudes. Ante esta situación los gobiernos buscarán reducir la desigualdad dando recursos a la construcción de un sistema más inclusivo. Se espera sobre todo mejoras en sistemas sanitarios, vivienda, educación y transporte. Esto implica un incremento de la cobertura pública y gratuita de la salud y de la educación a diversos niveles. Este fenómeno pondrá presión a los modelos de desarrollo, con una creciente tensión entre aquellos modelos de intervención “government driven” y aquellos de las sociedades abiertas, que buscará reforzar el rol del sector privado y del tercer sector a fortalecer la capacidad de implantar las políticas hacia sociedades y economías más inclusivas.

**Transición glocal:** La crisis sanitaria (covid-19), la crisis comercial USA-China, la crisis ambiental, la crisis migratoria, la intensificación de la difusión de la información y de los conocimientos plantea diversos retos y oportunidades. Entre ello se prevé, una globalización que “desacelera” donde la industrialización será más difusa, donde los países y consumidores buscarán a su vez incrementar la industria local, apoyar el consumo local CO2 neutral, y lograr una mayor autonomía en el abastecimiento de alimentos, medicinas y productos industriales.

**Transición sostenible:** se verá un creciente rol de los gobiernos, empresas y del tercer sector de trabajar conjuntamente para lograr los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), donde se buscará la cooperación nacional e internacional para su logro, siendo un punto de concertación entre las diversas agendas políticas y económicas de los países y constituirán cada vez más una hoja de ruta para el desarrollo. Esto impactará modelos de consumo, producción, desarrollo, movilidad urbana, educación, etc y significará un cambio en la manera de medir el desarrollo de los territorios y países.

¿Qué implicancias tendrá el contexto global en la educación superior? La Tabla 1 analiza los posibles impactos.

Tabla 1. Tendencias globales e impacto en educación superior

Transición	Vector	Impacto agregado en universidades	Impacto nivel Académico	Impacto nivel Investigación	Impacto nivel Responsabilidad Social
<b>Ecológica</b>	Reducción CO2 Cambio matrix energética Movilidad sostenible Biodiversidad y bosques	Aplicación economía circular en campus universitarios Campus con más espacios verdes Campus basados en neuro-arquitectura Materiales sostenibles (más madera que	Ingeniería medioambiental Urbanismo sostenible Gestión de residuos Conversión energéticos (hidrógeno, etc) Forestales y biodiversidad marina	Bases de datos: CO2, biodiversidad, residuos Políticas y modelos de urbanismo Políticas y modelos gestión residuos Políticas y modelos conversión energética Política y modelos biodiversidad	Iniciativas planificación urbana Iniciativas gestión residuos Iniciativas control biodiversidad Iniciativas contra minería ilegal Iniciativas reforestación y gestión monocultivos
<b>Digital</b>	Big Data, Inteligencia Artificial Data analytics & Data science Programación avanzada, Robótica Mecatrónica, IoT, Robótica Ciberseguridad Industria 4.0, digital twin Ciudad digital	Digitalización multi-proceso Campus con IoT Cloud computing Clases híbridas Cockpit online: sala clases híbridas Simulación multi-media y data-based	Nuevas carreras mundo digital Uso intensivo técnicas estadísticas Uso intensivo software especializados Enseñanza lenguaje programación Oferta académica digital e internacional	Laboratorios industria 4.0 Laboratorios telemedicina Laboratorios big data Laboratorios simulación políticas Bases de datos estructuradas Programación y desarrollo, etc Información espacial, etc	Bases de datos especializadas Monitoreo problemáticas sociales Monitoreo problemáticas ambientales Monitoreo dinámicas económicas
<b>Demográfica</b>	Envejecimiento Urbanismo Migración	Crecimiento oferta formación adultos Universidad de proximidad (multi-sede) Alojamiento universitario Reducción costos Evolución centros idiomas	Clases pre-grado 100% inglés Clases pre-grado 50% inglés Programas ad-hoc estudiante trabajador Programas ad-hoc mayores	Políticas y modelos pensiones y jubilación Políticas y modelos nuevo urbanismo Políticas y modelos ley migratoria	Asesoría normativa gestión pensiones y seguros Servicios y programas para personas mayores Emprendimiento para adultos mayores Proyectos multi-generacionales
<b>Geo-política</b>	Nueva primacía global de China Cambio balance poderes Terrorismo y radicalismo Populismo	Relaciones internacionales con China Relaciones internacionales Norte America Relaciones internacionales Europa	Enseñanza del Chino Enseñanza geo-política Derechos universales y democracia	Centros especializados relaciones China Investigación Governance internacional Colaboración network Naciones Unidas	Proyectos Cátedra Unesco Creación Think Tanks Creación Institutos Política
<b>Social</b>	Reducir brechas sociales Educación gratuita (todo nivel) Salud gratuita de calidad Política vivienda y saneamiento	Incremento de becas Incremento financiamiento 0% o min. interés Reducción costo carreras Nuevos modelos de financiamiento estudios	Convenciones con gobierno subsidios Convenciones con bancos Creación de fundaciones	Investigación políticas de inclusión social Bases de datos migración, delincuencia, etc Investigación problemáticas sociales	Soporte al emprendimiento Generación de territorios innovadores más allá de los estrategias artificiales de "incubación" Creación de "spin-off" universitarios, etc
<b>Glocal</b>	Políticas Km Cero Industrialización local	Universidades territoriales Universidad de alta involucración comunidad local Universidad que dan servicios reales	Cursos para industrialización en ingenierías Cursos sostenibilidad urbana y territorial Laboratorios de "policy making"	Centros para desarrollo manufacturero Centro promoción desarrollo local	Programas colaboración empresas locales Programas emprendimiento
<b>Sostenibilidad integral</b>	ODS	Colaboración para el logro ODS Participación de networks internacionales sostenibilidad	Desarrollo de proyectos de tercera misión y responsabilidad social en temas vinculados logro de ODS	Bases de datos territoriales Reportes de sostenibilidad multi-ámbito	Observatorios territoriales Monitoreo ODS a nivel local, regional, nacional Centros desarrollo sostenible, Grupos Multi-actor

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Contexto nacional y local

No es nuestra intención realizar un análisis exhaustivo sobre el Perú y el contexto nacional, dado que podría resultar redundante, pero sí indicar algunas tendencias que se han podido verificar.

De esta manera han identificado principales tendencias y su potencial impacto en el sector universitario nacional. La Tabla 2 no es exhaustiva, pero permite identificar nuevas demandas, retos y necesidades que se presentan para el sistema universitario nacional y local. La síntesis del análisis de contexto en sus diversas dimensiones nos indica dos áreas centrales que el contexto demanda para el sistema universitario:

- (I) Universidades que apoyen el sistema de gobernanza territorial: mediante un rol creciente de orientación técnica que permita dar apoyo a gobiernos locales y regionales. Esto mediante un conjunto de instrumentos que del análisis realizado las universidades en Perú realizan muy poco dado un limitado conocimiento de la Responsabilidad Social Universitaria universitaria.
- (II) Universidades que se involucren con el desarrollo económico del territorio con un fuerte componente al desarrollo del emprendimiento, mediante la creación de “ecosistemas de emprendimiento” eficaces, que demandan considerar el territorio como una fuente de innovación y emprendimiento, más sólo laboratorio o centros aislados de emprendimiento intra universitarios que muchas veces no cumplen con una función eficaz de soporte al emprendimiento.
- (III) Universidades que tiene una orientación fuerte hacia la sostenibilidad integral con un rol activo en proyectos de protección y desarrollo sostenible de la biodiversidad, ciudades de bajo impacto ambiental, gestión residuos, energía limpia, nuevas oportunidades (i.e. hidrógeno: ideal si se cuenta con zonas con agua y exposición solar para su producción, etc.

Por tanto, el análisis del contexto nos indica que el modelo de universidades emprendedoras<sup>8</sup>, terminología que ha sido ampliamente desarrollada, es uno que se adapta a las necesidades del contexto analizado. Este tipo de universidades se define por 7 factores<sup>9</sup>:

1. liderazgo y gobernanza
2. capacidad organizacional, personas e incentivos
3. desarrollo del emprendimiento en la docencia y la investigación
4. trayectorias para los emprendedores
5. relación universidad-empresa para el intercambio de conocimiento;
6. internacionalización
7. medición del impacto.

---

<sup>8</sup> <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>

<sup>9</sup> <https://www.inaecu.com/entrepreneurial-universities-universidades-empendedoras/>

Tabla 2. Tendencias nacionales e impacto en educación superior

Tendencia	Vector	Impacto agregado en universidades	Impacto nivel Académico	Impacto nivel Investigación	Impacto nivel Responsabilidad Social
<b>Institucional</b>	Deterioro calidad institucional Debilitamiento democrático Crecimiento del centralismo Populismo y nacionalismo Necesidad de profesionales técnicos Oportunidad desarrollo local-regional	Politización de reguladores de universidades Necesidad de reforzar sistema de readiness Crecimiento poder autorizar central Fortalecimiento sistema universitario público Crece competencia en sectores de bajo Necesidad de ser actor sistémico del territorio	Necesidad de verticalizar carreras (especializa Necesidad de reforzar calidad de carreras Necesidad de incrementar gasto en profesores infraestructura Necesidad de carreras con contenido más téc	Necesidad de incrementar la investigación en materia de asuntos públicos, para que la universidad logre funcionar como institución de "check and balance" de gestión y aportar con estudios profesionales sobre mejores prácticas en diversa tipología de normas Necesidad fortalecer rol actores locales y territoriales	Necesidad de contar con observatorios, centro de estudios en materias de política y economía
<b>Economía</b>	Deterioro desempeño económico Turbulencia económica duradera Incremento tasas de interés Incremento costos importaciones Incremento endeudamiento público Incremento informalidad Oportunidad parte baja pirámide	Crece ratio de abandonos Crece presión por educación a menor costo Crece costo de financiamiento Crece costo de profesores internacionales Se mantiene oportunidad sectores bajo recursos incrementa la competencia privada y pública Crece necesidad de "entrepreneurial universities"	Necesidad de reforzar área "bienestar": servicio avanzados como financiamiento, empleabilidad seguros de salud, etc Reducción de profesores internacionales por co Saturación de competencia en carreras con bajas barreras de acceso como administración	Necesidad de se "faro" en materias de desarrollo económico y emprendimiento. Para ellos se requiere estudiar el fenómeno de emprendimiento en el Perú, comprender donde se genera, y como se genera emprendimiento dinámico y sostenible Necesidad de realizar investigación aplicada a los problemas actuales y concretos de la sociedad	Necesidad de contar con un sistema robusto de emprendimiento desde una perspectiva territorial y no unicamente mediante entidad "intra" universitarias ya que éstas tiene poco impacto Necesidad de contar con instrumentos más robustos en materia de financiamiento y becas Fortaceler servicios a la empleabilidad
<b>Social</b>	Incremento pobreza Incremento desigualdad social Emigración y familias más globales Problema salud pública no resuelto Limitado acceso vivienda y transporte Creciente interés por actividad política	Crece solicitudes de beca y recategorizaciones Crece necesidad de obtener titulo universitario Crece oportunidades extranjeras para estudiar Crece oportunidades para universidades ofrece servicios adicionales a comunidad estudiantil Crece necesidad para la formación política	Necesidad de formar capital humano altamente especializado Dificultad de realizar programas hibrido por baj calidad infraestructura de hogares de los estudiantes (lugar estudio adecuado y digno, e internet) Necesidad de ecosistema emprendimiento robusto	Necesidad observatorios y centros de investigación a temas sociales de interés y necesiad pública territorial y nacional	Necesidad de desarrollar proyectos e investigaciones que impacten en problemática concreta: ejem. técnicas y modelos de consturucción de bajo costo , etc Necesidad de crear proyectos de investigación y asesoría con entidades públicas y privadas para atender a problemas del territorio y país.
<b>Ambiental</b>	Incremento deterioro bosques Deterioro biodiversidad (flora y fauna) Incremento desastres naturales Baja inversión energía limpia (estado)	Crece demanda por estudios en temas ambier Crece necesidad de universidades que aplique economía ciruclar. Crece necesidad de universidades sostenibles	Necesidad de insertar tema de sostenibilidad d manera transversal en todas las carreras (fenor similar a digitalización) Necesidad de programas técnicos para sosten	Necesidad de monitoreo e investigación de asuntos ambientales transversales a nivel nacional así como especificos de la realidad territorial donde se ubican las universidades	Necesidad de desarrollar proyectos en ámbitos de transición ecológica y sostenibilda de recursos Necesidad de que universidad tomen un rol de preservación de algunos "commons" territoriales
<b>Demográfico</b>	Reducción tasas de natalidad Inicio tenencia al envejecimiento Posible incremento urbanismo Presión rol de la mujer	Crece necesidad de programas adultos Crece necesidad de cursos de mayor flexibili adaptor a personas que trabajan Crece necesidad de programas para mujeres	Perfeccionar y profesionalizar programas adult Ofrecer carreras de mayor contenido tecnológico y técnico sector adulto	Investigaciones en factores urbanos, y demográficos	Participar en proyectos que impacten sobre mejoras en asuntos de desarrollo urbano-rural, smart mobility etc
<b>Internacional</b>	Presión por internacioanalización Incremento competencia global Rallenta globalización	Crece necesidad de idiomas Aumenta competencia internacional posgrado Aumenta competencia online	Necesidad de contar con infraestructura avanza de calidad para hacer frente a competencia dig internacional; así como servicios de empleabilidad	Necesidad de incrementar la participación en redes internacionales de investigación	Incremento de proyectos con entidades internacionales universidades, centros investigación, Unesco, etc)

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Competencia emergente: más global y menos costosa

En la Tabla 1 mostramos el resumen de las principales tendencias globales y su impacto en la educación superior, en ésta señalamos que un cambio que será cada vez más presente será la reducción de las barreras de acceso a la educación universitaria (ODS #4), lo que implica una ampliación de la cobertura del sistema universitario público y por tanto gratuito, y la reducción de costos de pensiones en el sector privado. Esta dinámica no es exclusiva de países en vías de desarrollo sino en país con una notable oferta universidades privadas como USA donde viene incrementándose el surgimiento de diversas iniciativas para reducir, financiar o incluso modelos de negocios basados en la enseñanza privada gratuita<sup>10</sup>.

A esta tendencia, se incrementa la presencia en Latino América de educación de posgrados y diplomados online con una oferta académica muy amplia, innovativa, totalmente virtual a precio altamente competitivos, y con una plana docente muy atractiva, especialmente es sus conferencias magistrales - como el caso de The Power MBA - competencia que irá progresivamente ingresando al Perú a y toda la región. Líder en el sector online es la plataforma de cursos ampliamente conocida como Coursera con un modelo de negocio muy creativo que se presenta como un sólido competidor en educación a distancia para las nuevas generaciones.

Destacan los siguientes casos:

Tabla 3. Competencia online internacional potencial (altamente dinámica)

Institución	Website	Origen	Idiomas	Modalidad	Carreras	Costo aprox.
Tech Universidad Tecnológica	<a href="https://www.techtitute.com/">https://www.techtitute.com/</a>	México	Español	Online, Semi presencial	Posgrado, Diplomados	US\$ 700 -1700
The Power MBA	<a href="https://www.thepowermba.com/es/">https://www.thepowermba.com/es/</a>	España	Español, Inglés, Alemán	Online	MBA, Master Digital Marketing	US\$ 1.000
Coursera	<a href="https://www.coursera.org/">https://www.coursera.org/</a>	USA	Multi lengua	Plataforma	Todo tipo de grados y diplomas	Subscripción, curso o programa
Quantic School of Business	<a href="https://quantic.edu/">https://quantic.edu/</a>	USA	Inglés	Online	MBA's	US\$ 9.600

Un punto débil de estas ofertas es que se conoce poco de ellas, pero como ya está sucediendo en The Power MBA, su publicidad en redes sociales, su estrategia de ofrecer sus programas también B2B y no solo B2C, como ventas por paquetes a empresas para sus trabajadores, hacen que en la medida que se hagan conocidos, viendo su calidad, fuerte internacionalidad e innovación, se irán configurando una competencia válida sobre todo en sectores vinculados a educación de negocios.

Adicionalmente a la creciente competencia de educación pública de calidad para pregrado y educación internacional y virtual para posgrados, surgen cada vez más la formación y certificación de entidades privadas y asociaciones de carácter técnico cuya capacidad de ofrecer educación específica y con títulos de reconocimiento en el mercado laboral crecen en importancia. Algunos de estos casos se presentan a continuación:

<sup>10</sup> Estos modelos son recientes y explorativos que combinan una fuere estratégica financiera (endowments) que permite ofrece educación privada gratuita como el es caso de Hope College en Michigan.

Tabla 4. Competencia de calificaciones técnicas para profesionales

Institución	Website	Origen	Idiomas	Modalidad	Carreras	Costo aprox.
CFA Institute, AICPA, etc	Diversas	Diverso	Inglés y otros	Online	Certifacos para financistas, contadores, etc	US\$ 1.000
Google, IBM, Microsoft, etc	Diversas	Diverso	Inglés y otros	Online	Certificados técnicos	Variable

Lo que se observa es que la educación irá transformándose y las nuevas generaciones post-covid tendrán mucha más facilidad mental para seguir cursos a distancia, considerando que las plataformas mejorarán el espectro de acción de las universidades y la competencia será cada vez más global, estando la diferencia en los que la enseñanza universitaria tradicional sepa dar especialmente: (i) educación de calidad presencial y semi-presencial, (ii) infraestructuras de calidad para el encuentro y formación, (iii) el sentido de comunidad, (iii) calidad académica presencial, (iv) servicios para la empleabilidad

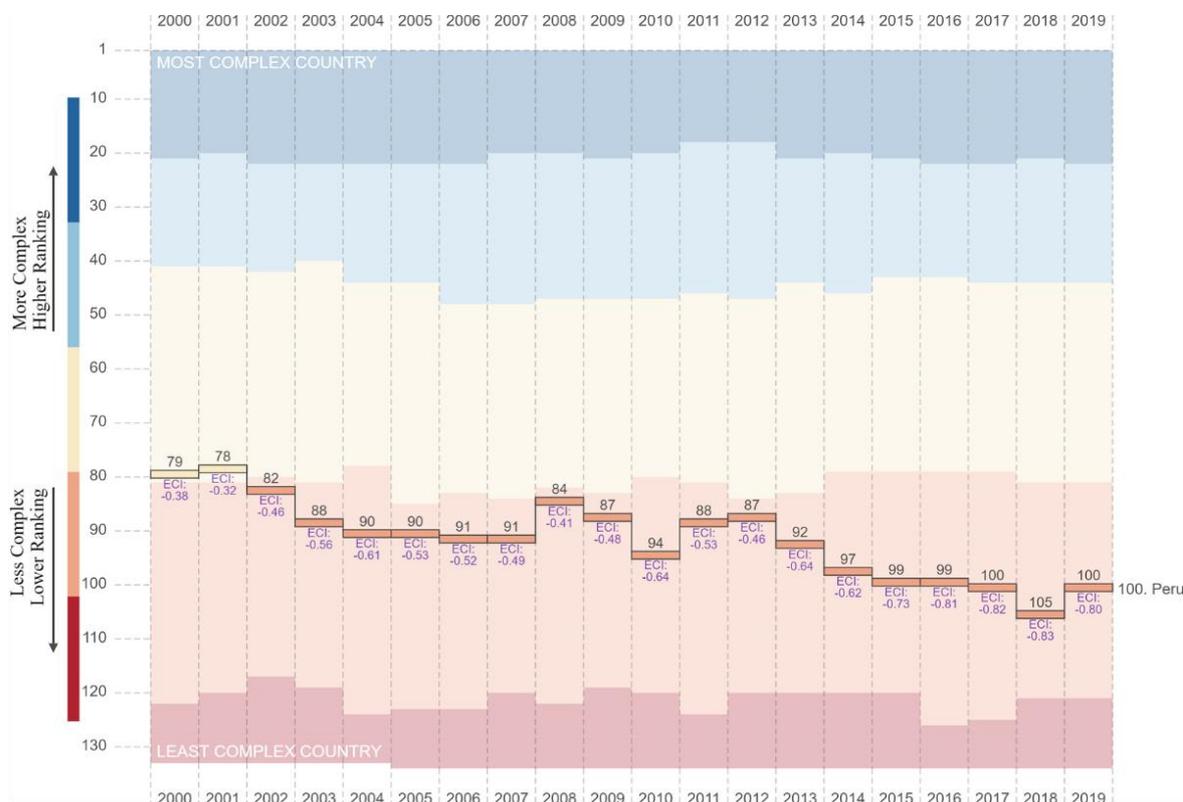
#### 1.4. ¿Oferta académica “market driven” o “mission driven”?

El Perú se caracteriza por tener un sector universitario bipolar (público o privado), no existiendo pocos o ningún mecanismo subsidiario, de soporte del sector público a rol de los privados, salvo en índole de carácter tributario y algunos mecanismos financieros. Esto hace que en muchos países el sector privado universitario tenga como prioridad desarrollar una oferta académica “market driven”, es decir guiada principalmente por la demanda del sector empresarial del momento. De esta manera se suelen generar “trampas del conocimiento” y de baja complejidad que acentúan la falta de capacidad del país de generar una economía e industria que tengan un nivel de valor añadido mayor.

Como se sabe, el proceso de desarrollo económico requiere de un incremento de la calidad y complejidad del conocimiento, para lograr el desarrollo productos con mayor valor. En este sentido el Harvard Growth Lab desarrolló el Índice de Complejidad Económica (ICE), donde se poseen indicadores de 133 países, capturando la evolución de complejidad de conocimiento en sus exportaciones entre 2000 al 2019; el Perú se encuentra en la posición 100 (data 2019), por debajo de Botswana y sobre Senegal, y como se puede observar en el Gráfico 2, el Perú viene mostrando un deterioro en su capacidad de agregar conocimiento a su estructura económica.

Los motivos de este desempeño se explican por diversos factores de la estructura de la economía de las exportaciones peruanas, así como por las dinámicas comerciales de economías emergentes, pero a su vez plantean una encrucijada para el sistema universitario peruano. La sostenibilidad financiera de las universidades privadas está ligada a la demanda del mercado educativo peruano y a la demanda laboral del país, factores que a su vez están vinculados al tipo de economía que la sustenta.

Gráfico 2. Evolución del Índice de Complejidad Económica Perú



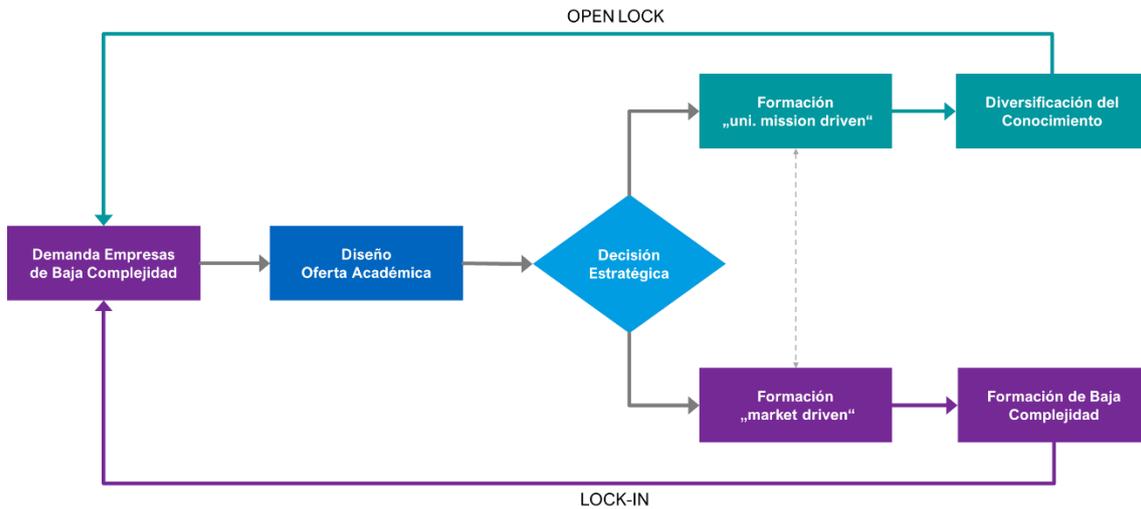
Fuente: Atlas Cid Harvard

Por tanto, si las universidades privadas se ven impulsadas únicamente por dinámicas “market driven” con un bajo contenido de complejidad, se observarán la consolidación de dinámicas “lock-in” (ver Gráfico 3), manteniéndose la tendencia de una economía cada vez menos compleja y poca capacidad generar innovación en el tejido empresarial. Bajo esta lógica la baja complejidad se acentuará, salvo que algunas universidades generen conocimiento nuevo a más complejo; esto a pesar de que dicho conocimiento no sea necesariamente de rápida absorción por el mercado. Para dicho fin, las universidades, especialmente privadas, se encuentran ante el reto de tomar también decisiones sobre su oferta académica “mission driven”, para poder contribuir a abrir los candados (“open lock”) y balancear su oferta académica con aquello que necesita la sociedad.

Para explicar mejor esta dinámica, el Gráfico 3 muestra a la izquierda un punto de partida donde las empresas demandan productos de baja complejidad y las universidades se encuentran con la decisión de como modular su oferta académica. Sin embargo, el problema no se resuelve totalmente si las empresas demandaran ciertos bienes de alta complejidad, tendríamos universidades que ciertamente reforzarían la demanda de alta complejidad pero también entrarían en dinámicas de lock-in, de nivel superior; por lo que las universidades para evitar esto y la poca evolución en sectores económicos requieren de acciones “mission driven” que las configuran muchas veces

como “entrepreneurial universities”<sup>11</sup> como parte de su “Responsabilidad Social Universitaria”, lo que ha llevado incluso a surgimiento de certificaciones para las mismas<sup>12</sup>.

Gráfico 3. Oferta académica “market driven” y “mission driven”



Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar que la *universalidad de las disciplinas* en las universidades ha permitido la hibridación de conocimientos, donde diversas disciplinas “mission driven” han influenciado la innovación dentro de las carreras “market driven”, lo que ha impulsado la llamada interdisciplinariedad; de ahí la importancia de conjugar estrategias “mission driven” (más allá de la lógica del mercado laboral) y “market driven” (conscientes que las universidades privadas deben sostenerse autónomamente).

<sup>11</sup> Ver <https://www.weforum.org/agenda/2019/09/how-to-build-an-entrepreneurial-university/>

<sup>12</sup> Ver <https://www.aceeu.org/>

Tabla 5. Criterios para reorientar el portafolio de carreras

Criterio	Definición
Balance “mission and market driven”	Oferta convergente con la misión de la universidad (mission driven) y sin ofrecer exclusivamente carreras “market driven” para evitar dinámicas de lock-in. Se sugiere un balance “mission and market driven”, buscando sinergias entre carreras.
Perfil demográfico del alumnado	Un patrón internacional es encontrar que las personas de sexo femenino y masculino tienen preferencias por tipo de carrera. Si una universidad tiene una población mayoritariamente femenina, y no contempla el factor de género en la currícula, podría cometer un grave error en re-estructurar y priorizar carreras que son preferentemente buscadas por varones.
Fertilización cruzada	Existen disciplinas que tienen un gran potencial de fortalecer otras carreras dentro de la universidad, funcionando como carreras "pivot" que permiten fortalecer por ejemplo la investigación interdepartamental. Este es el caso de las carreras de estadísticas y matemáticas. Se sugiere considerar "carreras" o programas pivot para fomentar fertilización cruzada.
Convergencia territorial	Las carreras pueden deber orientarse y/o adaptarse a las necesidades específicas del territorio en que se localizan para lograr una convergencia entre las necesidades del territorio y el capital humano generado.
Vox populi	No abrir nuevas carreras sin un profundo análisis del mercado
Mercado laboral (presente y futuro)	La oferta académica tiene que responder de manera especial a la demanda laboral actual y a su vez considerar como parte de su misión preparar a los profesionales para las profesiones del futuro que ya existen.
Exit strategy	Una vez que se crea una nueva carrera u oferta académica, la propuesta debe contemplar desde su inicio una estrategia de "exit strategy" para cerrar la carrera y no afectar a los graduados.

## 2. Análisis de contexto interno

### 2.1 Eficiencia operativa

Adicionalmente a la necesidad de repensar la estructura de la oferta académica para optimizar el nivel de enseñanza, investigación y las iniciativas de impacto social, se analiza a continuación la estructura de las operaciones, analizando la carga lectiva de los docentes a tiempo completo y parcial, entre otros.

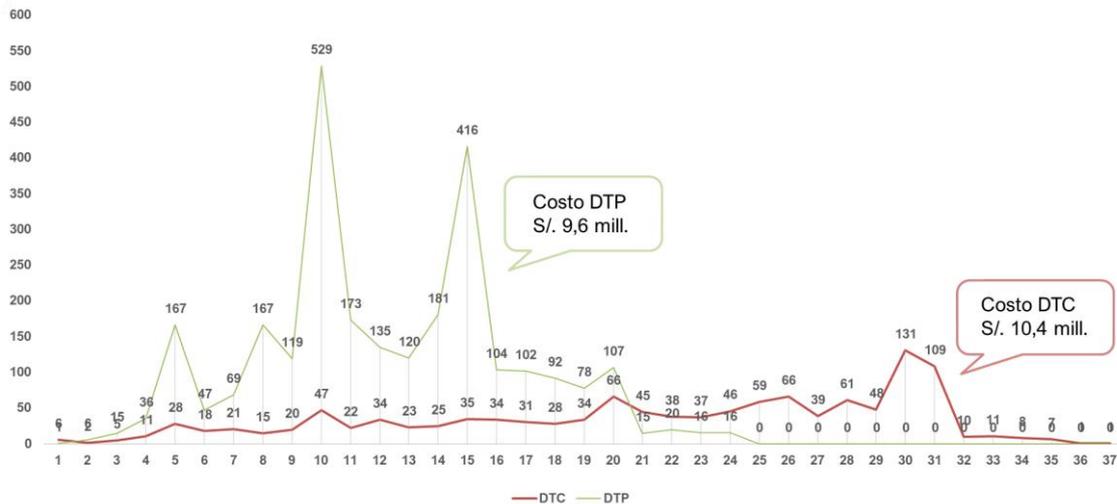
Según el análisis realizado, ver Gráfico 4, se observan los siguientes patrones:

- Las funciones se aproximan a lo esperado donde mayor carga lectiva (horas por semana) tiende a recaer sobre docentes a tiempo completo (DTC).
- Se observa un patrón de picos acentuados en docentes a tiempo parcial (DTP) esto puede ser un indicador de falta de vasos comunicantes<sup>13</sup> entre carreras, lo que puede estar vinculado a una falta de balance y dispersión de carreras.
- Se observa la necesidad de hacer un trabajo de simulación matemática para optimizar las curvas-funciones según costo total. Dicha simulación debe introducir parámetros considerando escenarios futuros deseados de ratio alumnos por profesor; entre otras restricciones para poder hacer un análisis más

<sup>13</sup> Ver comentarios sobre estrategia vasos comunicantes en página 20 del documento.

fino y que la universidad pueda contar con una estrategia de estructura de costos de docentes y carreras más eficiente dada la necesidad de incrementar docentes.

Gráfico 4. Carga lectiva



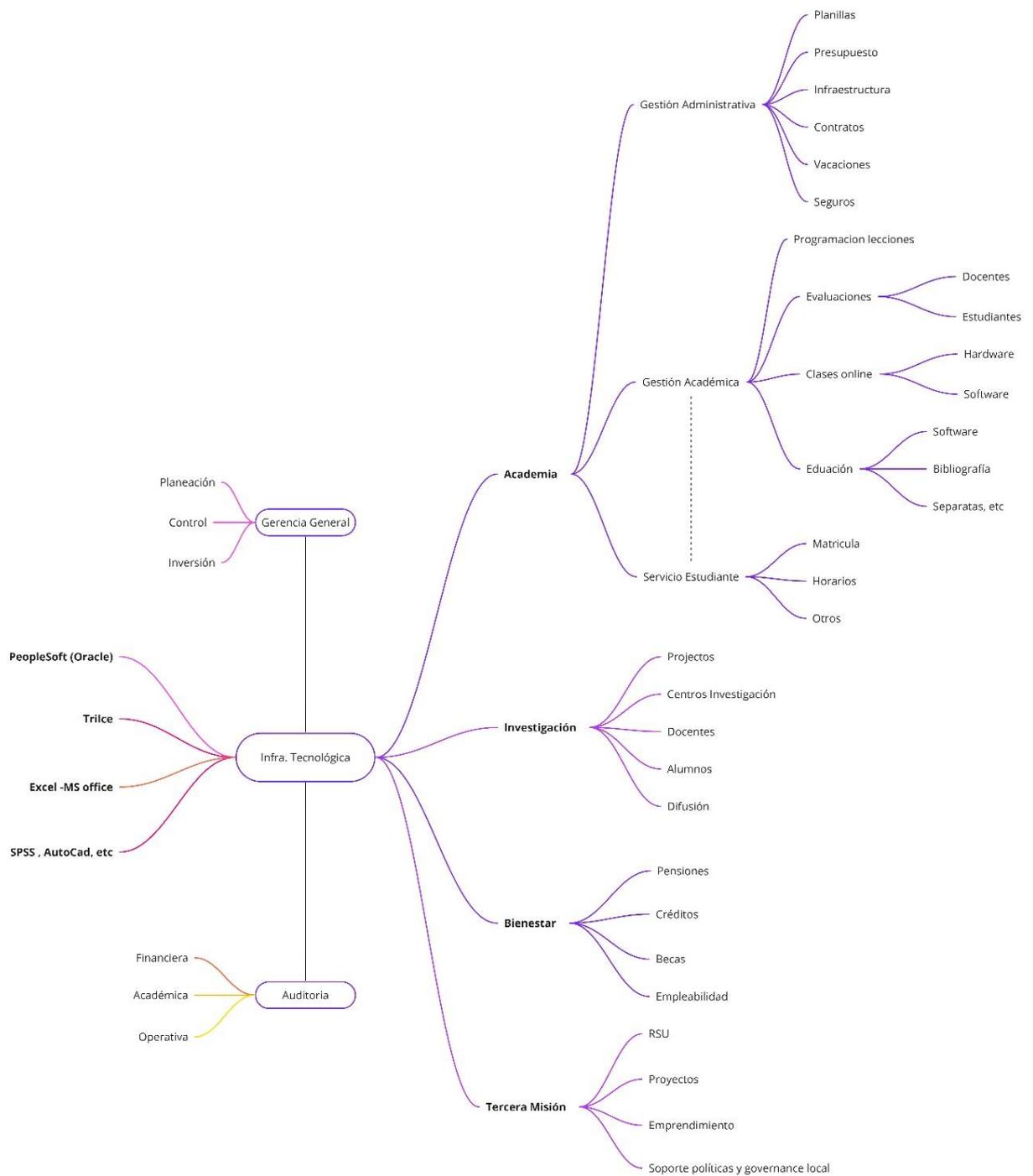
## 2.2 Software para gestión y soporte de para la “governance”

La UCV tiene una compleja red de sistemas de software, y como en la mayoría de las universidades no existe una solución que se ajuste a todas las necesidades, motivo por el cual ha estructurado una nutrida área de IT, sin embargo, la tecnología utilizada posee limitaciones que vienen afectando la calidad de la gestión y atención al estudiante.

El Gráfico 5 resume las conexiones y necesidades de la Infraestructura tecnológica de la UCV y los principales softwares utilizados, donde se puede ver una cierta asimetría entre la plataforma de software, y la gran demanda de sistemas de la universidad, es decir existe una necesidad de reforzar la estrategia de sistemas de información y de digitalización integral.

Asimismo, en el gráfico se observa la importancia de contar con una “governance de data e información” cada vez más estructurada para dar no sólo un adecuado soporte a las actividades académicas, sino también a la gestión y auditoría, por lo que la agenda de digitalización pasa por definir una estructura de “governance” de data y software adecuada.

Gráfico 5. Infraestructura de software y necesidades por áreas y misiones de la UCV



La Tabla 6 ofrece una síntesis de la situación actual de la infraestructura tecnológica y plantea algunas alternativas estratégicas a ser evaluadas.

Tabla 6. Infraestructura de software y alternativas estratégicas

<b>Area estratégica</b>	<b>Principal tecnología</b>	<b>Situación</b>	<b>Problema</b>	<b>Alternativa Estratégica</b>
1. Soporte educación virtual	Blackboard, Zoom	Estable-limitado	Blackboard en desventaja post-covid	Evaluar Teams y Google Classrooms
2. Soporte educación e investigación	SPSS, Matlab, Autucad	Estable-limitado	Costos licencias y acceso alumnos fuera periodo lectivo	Evaluar softwares libres de alta potencia, como R-project
3. Soporte gestión académica	Trilce	Saturado	Por demanda servicios puede ser inestable	Evaluar utilizar un ERP periférico ligero y potente con solución académica
4. Soporte gestión adm-financiera	Oracle People Soft	Estable	Generación de reportes el lento y poco ágil	Contar con software de Business Intelligence
5. Soporte servicios estudiantes	Trilce	Limitado	Por demanda servicios puede ser inestable	Evaluar utilizar un ERP periférico ligero y enfocar Trilce en funciones donde es robusto
6. Soporte para tercera misión (emprendimiento, soporte gobernanza y gestión pública)	No identificada	No identificada	Falta de instrumentos para impacto en Tercera Misión y RSU	Evaluar aprender la utilización de plataformas on Fiware, Qgis, Moodle, entre otros open source
7. Soporte auditoria	Oracle People Soft	Estable	Generación de reportes no en tiempo real	Contar con software de Business Intelligence
8. Soporte toma de decisiones	No disponible	No disponible	No disponible	Contar con software de Business Intelligence
9. Digitalización masiva de procesos	Trilce, Oracle	Limitado	Limitaciones para digitalización masiva	Evaluar utilizar un ERP periférico ligero y un software integrador de datos

### 2.3. Conociendo al estudiante

Como parte de este proceso estratégico se solicitó levantar información muy precisa del perfil de los estudiantes, para lo cual la UCV realizó un notable trabajo de actualización del perfil del estudiante.

El Gráfico 6 sintetiza el perfil considerando 9 dimensiones.

La información es muy valiosa y permite identificar los problemas principales, del alumno, su familia, el lugar donde estudia, sus limitaciones, características de los empleadores, etc.

#### 2.3.1 Nivel de ingresos y costo relativo de la UCV

El valor promedio del costo de la UCV podrá ser definido como de costo bajo comparada con otras universidades del país, siendo un valor ciertamente más accesible; pero ¿cuál es el valor relativo para los alumnos y sus familias considerando sus ingresos medios?

Tabla 7. Costo relativo Jefe del Hogar

Nivel estudios	Remuneración Mensual S/.	Valor pension promedio mensual en S/.	Costo pensión como % remuneración
PREGRADO	<930	503	<b>54%</b>
POSGRADO	2.000-2.500	372	<b>15% - 20%</b>
PFA	1.200 - 1.500	406	<b>27% - 34%</b>
PFA semi presencial	1.200 - 1.501	297	<b>20% - 25%</b>

Tabla 8. Costo relativo para Estudiante que Trabaja

Nivel estudios	Remuneración Mensual S/.	Valor pension promedio mensual en S/.	Costo pensión como % remuneración
PREGRADO	<930	503	<b>54%</b>
POSGRADO	>2.500	372	<b>15%</b>
PFA	930 - 1.200	406	<b>34% - 43%</b>
PFA semi presencial	931 - 1.200	297	<b>25% - 32%</b>

Como se puede observar el costo de la universidad es relativamente más costoso para estudiantes y familias de pregrado, particularmente para aquellos que pagan sus propios estudios, que según el último estudio realizado por la UCV corresponde al **67% de los estudiantes**; esto hace que “la mitad del salario de más de la mitad de los estudiantes lo destinan a pagar la UCV”, es decir se trata de una universidad de un alto costo relativo para los estudiantes. Esto hace que los estudiantes tengan una enorme expectativa del servicio que les brinde la UCV dado el alto costo que significa para ellos, sean más costosos que los de posgrado. En caso de incrementar pensiones, sugerimos que estas sean destinadas a grupos objetivos donde el ingreso medio es mayor, como es el caso de estudiantes de posgrado.

Cuando ahondamos el perfil del estudiante, observamos que **más del 53% de la población universitaria se encuentra en los niveles socioeconómico C1, C2, D y E y que la mayoría son mujeres**, es decir se trata de estudiantes en una situación vulnerable que representan una gran responsabilidad, situando a la UCV como una universidad que tiene una enorme capacidad de impacto en la vida de este grupo de personas.

### 2.3.2 Vulnerabilidad

La radiografía muestra que los estudiantes pertenecen a una población vulnerable lo que plantea una serie de retos desde el punto de vista de la RSU, los servicios de bienestar, entre otros.

- **Baja cobertura de seguro de salud:** Como es de conocimiento, en muchos países uno de los requisitos fundamentales para recibir estudiantes es que estos cumplan con un seguro de salud y atención de emergencias. Si bien el contexto es muy distinto en el Perú, un punto resaltante es el limitado acceso a seguro de salud, donde cerca del 30% de los estudiantes no tiene cobertura. Esto abre posibilidades de colaboración con entes privados y públicos para otorgar este tipo de servicios como parte de los trabajos de bienestar.
- **Baja calidad de infraestructura para estudiar en hogares:** El 80% de los estudiantes declara no poseer un lugar adecuado para estudiar, a esto se suma que el 63% no cuenta con adecuado acceso a internet y otros indicadores mencionados. Estas limitaciones ofrecen diversas acciones en que RSU podrían ser reorientadas hacia los mismos estudiantes, para facilitar su acceso a la educación.
- **Empleadores:** Según se observa un gran grupo de alumnos trabaja en el sector de la micro-empresa (66%) y muy posiblemente su desarrollo profesional este en este sector, lo que implica que es altamente probable que los estudiantes tengan como destino el trabajo en el sector informal o semi-informal. Esta problemática se presenta como una oportunidad de trabajo en áreas de investigación, colaboración con empresas y programas de RSU para apoyar el emprendimiento y crecimiento empresarial del sector informal en el camino a la formalidad.

### 2.3.3 Dinámica matrículas y abandonos

A continuación, se presenta la dinámica de matrículas y abandonos que permite observar que carreras son las más volátiles y cuales las más atractivas.

Tabla 9: Matriculados: Dinámica

Matriculas	2018	2019	2020	2021 - I	2018-2019	2019-2020	CAGR 2018-2020
Total Pregrado	161.947	161.266	159.216	113.840	0%	-1%	-1%
Total Posgrado	21.217	22.707	27.234	20.200	7%	20%	9%
Medicina	4.083	4.885	6.618	4.947	20%	35%	17%
Estomatologia	773	823	1.095	791	6%	33%	12%
Enfermeria	4.651	5.047	6.291	6.281	9%	25%	11%
Derecho	17.099	18.424	21.529	16.359	8%	17%	8%
Psicologia	19.361	21.111	23.489	16.972	9%	11%	7%
Nutricion	1.040	1.158	1.150	927	11%	-1%	3%
Educacion Primaria	622	619	675	469	0%	9%	3%
Economia	448	428	467	321	-4%	9%	1%
Traduccion E Interpretacion	2.244	2.313	2.244	1.623	3%	-3%	0%
Ciencias Del Deporte	806	870	781	480	8%	-10%	-1%
Ingenieria Empresarial	1.091	1.034	1.025	505	-5%	-1%	-2%
Obstetricia	13	20	12	2	54%	-40%	-3%
Ingenieria De Sistemas	7.758	7.349	7.099	5.310	-5%	-3%	-3%
Ingenieria Civil	15.677	15.165	14.293	10.041	-3%	-6%	-3%
Ingenieria Mecanica Electrica	745	743	675	501	0%	-9%	-3%
Educacion Inicial	3.742	3.785	3.374	2.369	1%	-11%	-3%
Arquitectura	8.894	9.051	7.990	5.361	2%	-12%	-4%
Ingenieria Industrial	14.337	14.057	12.846	8.648	-2%	-9%	-4%
Ingenieria Ambiental	5.453	5.043	4.717	2.823	-8%	-6%	-5%
Contabilidad	12.130	11.142	10.189	7.185	-8%	-9%	-6%
Marketing Y Dir. De Empresas	2.284	2.228	1.904	1.372	-2%	-15%	-6%
Administracion	20.722	19.439	17.247	11.797	-6%	-11%	-6%
Arte & Diseño Grafico Emp.	1.428	1.355	1.118	861	-5%	-17%	-8%
Ciencias De La Comunicacion	6.638	6.429	5.190	3.327	-3%	-19%	-8%
Ingenieria De Minas	553	550	426	282	-1%	-23%	-8%
Negocios Internacionales	5.242	4.703	4.029	2.709	-10%	-14%	-8%
Adm. En Turismo Y Hoteleria	3.831	3.342	2.684	1.555	-13%	-20%	-11%
Ingenieria Agroindustrial	77	47	30	9	-39%	-36%	-27%
Educacion En Idiomas	20	9	7	4	-55%	-22%	-30%
Ingenieria Agroindustrial Y Comercio Exterior	65	30	10	1	-54%	-67%	-46%
Psicologia Organizacional	112	55	11	3	-51%	-80%	-54%
Ingenieria Mecanica	8	9	-	5	0 -	1	
Ingenieria Agronoma	-	3	1	-	-	1	

### 2.3.4 Demografía: El rol de la mujer

Sorprende del análisis realizado el alto porcentaje de mujeres que son parte de la comunidad universitaria. Las Tablas 10 y 11 ofrecen mayor detalle al respecto.

De esta información se desprende que carreras de pregrado emblemáticas de la UCV tiene una participación mayoritaria de mujeres como es el caso de psicología, derecho y administración. Esto hace necesario desarrollar actividades y programas ad-hoc para el estudiante femenino, así como servicios de bienestar, ya que entre el 14% al 23% de los estudiantes tienen hijos. De ahí la necesidad de analizar servicios específicos de apoyo y acompañamiento, sea desde guarderías, entre muchos otros servicios.

Será importante identificar estructuras de la universidad que puedan canalizar de mejor manera el rol de la mujer, como reforzar centros de liderazgo femenino, estudios de disparidad salarial, estudio de políticas de apoyo a las madre gestante y post parto, entre tantas otras temáticas que permitan dar un mayor liderazgo a la mujer en la sociedad y apoyar el rol de líder familiar y líder empresarial y social, entre otros.

Impresiona el nivel de mujeres en la carrera de psicología y derecho, aspecto que una lectura aguda nos muestra un perfil de una alumna que descubre una profunda conflictos, dificultades familiares y sociales y busca una solución en su profesión, mediante su labor en los ámbitos de la psicología y el derecho. Nos habla de una mujer que busca el cambio y el bien en su entorno; se trata de un perfil que no es superficial sino con un gran sentido de contribuir en mejorar la realidad de su entorno, nos habla

del auténtico perfil del estudiante de la UCV que requiere un ecosistema universitario que cada vez le ofrezca mejores condiciones para su crecimiento profesional.

Tabla 10. Carreras pregrado y participación según sexo

Carreras pregrado	Femenino	F. %	Masculino	M. %	Total Carrera	Part% de la Carrera
Psicología	10.578	<b>78,6%</b>	2.885	21,4%	13.463	14,6%
Derecho	8.306	<b>62,9%</b>	4.909	37,1%	13.215	14,4%
Administración	5.629	<b>59,2%</b>	3.883	40,8%	9.512	10,3%
Ingeniería civil	2.018	<b>25,1%</b>	6.024	74,9%	8.042	8,7%
Ingeniería industrial	2.800	<b>39,9%</b>	4.226	60,1%	7.026	7,6%
Contabilidad	3.766	<b>63,4%</b>	2.172	36,6%	5.938	6,5%
Enfermería	4.301	<b>87,1%</b>	636	12,9%	4.937	5,4%
Medicina	2.706	<b>61,3%</b>	1.711	38,7%	4.417	4,8%
Arquitectura	2.108	<b>49,6%</b>	2.138	50,4%	4.246	4,6%
Ingeniería de sistemas	608	<b>14,4%</b>	3.601	85,6%	4.209	4,6%
Ciencias de la comunicación	1.461	<b>53,2%</b>	1.284	46,8%	2.745	3,0%
Ingeniería ambiental	1.248	<b>53,2%</b>	1.099	46,8%	2.347	2,6%
Negocios internacionales	1.357	<b>62,2%</b>	824	37,8%	2.181	2,4%
Educación inicial	1.892	<b>99,6%</b>	7	0,4%	1.899	2,1%
Traducción e interpretación	1.024	<b>74,7%</b>	347	25,3%	1.371	1,5%
Administración en turismo y hotelería	986	<b>75,8%</b>	314	24,2%	1.300	1,4%
Marketing y dirección de empresas	592	<b>54,6%</b>	493	45,4%	1.085	1,2%
Nutrición	491	<b>70,6%</b>	204	29,4%	695	0,8%
Arte & diseño gráfico empresarial	386	<b>55,8%</b>	306	44,2%	692	0,8%
Estomatología	454	<b>67,3%</b>	221	32,7%	675	0,7%
Ingeniería mecánica eléctrica	17	<b>4,1%</b>	395	95,9%	412	0,4%
Ingeniería empresarial	239	<b>58,9%</b>	167	41,1%	406	0,4%
Educación primaria	312	<b>80,4%</b>	76	19,6%	388	0,4%
Ciencias del deporte	32	<b>10,2%</b>	283	89,8%	315	0,3%
Economía	131	<b>52,6%</b>	118	47,4%	249	0,3%
Ingeniería de minas	63	<b>25,4%</b>	185	74,6%	248	0,3%
Ingeniería agroindustrial	4	<b>50,0%</b>	4	50,0%	8	0,0%
Educación en idiomas	4	<b>80,0%</b>	1	20,0%	5	0,0%
Ingeniería mecánica		<b>0,0%</b>	4	100,0%	4	0,0%
Obstetricia	4	<b>100,0%</b>		0,0%	4	0,0%
Ingeniería agroindustrial y comercio ex	1	<b>50,0%</b>	1	50,0%	2	0,0%
Ingeniería agrónoma		<b>0,0%</b>	1	100,0%	1	0,0%
<b>Total general</b>	<b>53.518</b>	<b>58%</b>	<b>38.519</b>	<b>42%</b>	<b>92.037</b>	<b>100%</b>

Fuente: UCV, 2021

Tabla 11. Carreras posgrado y participación según sexo

Carreras posgrado	Femenino	%	Masculino	%	Estudiantes	%
Maestría en gestión pública	2039	<b>52,2%</b>	1867	47,8%	3906	28,7%
Doctorado en educación	992	<b>65,8%</b>	516	34,2%	1508	11,1%
Maestría gestión servicios de la salud	1084	<b>76,3%</b>	336	23,7%	1420	10,4%
Maestría adm. de la educación	900	<b>67,2%</b>	439	32,8%	1339	9,8%
Maestría en psicología educativa	876	<b>86,5%</b>	137	13,5%	1013	7,4%
Doc. gestión pública y gobernabilidad	403	<b>45,7%</b>	478	54,3%	881	6,5%
Maestría en derecho penal y procesal	284	<b>51,2%</b>	271	48,8%	555	4,1%
Maestría admde negocios - mba	266	<b>52,1%</b>	245	47,9%	511	3,8%
Maestría en docencia universitaria	235	<b>59,6%</b>	159	40,4%	394	2,9%
Doctorado en derecho	115	<b>47,7%</b>	126	52,3%	241	1,8%
Maestría problemas de aprendizaje	215	<b>92,3%</b>	18	7,7%	233	1,7%
Maestría en ingeniería civil	53	<b>27,7%</b>	138	72,3%	191	1,4%
Doctorado en administración	73	<b>43,2%</b>	96	56,8%	169	1,2%
Maestría en educación	100	<b>64,1%</b>	56	35,9%	156	1,1%
Doctorado en psicología	96	<b>69,6%</b>	42	30,4%	138	1,0%
Maestría gestión del talento humano	91	<b>74,6%</b>	31	25,4%	122	0,9%
Maestría gerencia de operaciones	36	<b>30,8%</b>	81	69,2%	117	0,9%
Maestría en intervención psicológica	91	<b>77,8%</b>	26	22,2%	117	0,9%
Maestría en ingeniería de sistemas	19	<b>17,0%</b>	93	83,0%	112	0,8%
Maestría didáctica en idiomas	71	<b>78,0%</b>	20	22,0%	91	0,7%
Maestría en arquitectura	33	<b>47,1%</b>	37	52,9%	70	0,5%
Maestría en educación en docencia	36	<b>61,0%</b>	23	39,0%	59	0,4%
Maestría en educación infantil	45	<b>88,2%</b>	6	11,8%	51	0,4%
Doctorado en arquitectura	14	<b>29,8%</b>	33	70,2%	47	0,3%
Doctorado en adm de la educación	28	<b>62,2%</b>	17	37,8%	45	0,3%
Maestría en relaciones públicas	25	<b>61,0%</b>	16	39,0%	41	0,3%
Maestría en finanzas	16	<b>53,3%</b>	14	46,7%	30	0,2%
Doctorado en comunicación social	7	<b>28,0%</b>	18	72,0%	25	0,2%
Educacion - cam	9	<b>56,3%</b>	7	43,8%	16	0,1%
MBA	1	<b>14,3%</b>	6	85,7%	7	0,1%
MBA re. Internacionales	1	<b>33,3%</b>	2	66,7%	3	0,0%
Maestría en derecho penal	2	<b>66,7%</b>	1	33,3%	3	0,0%
Maestría empresas de la construcción		<b>0,0%</b>	2	100,0%	2	0,0%
Maestría tecnologías de información		<b>0,0%</b>	2	100,0%	2	0,0%
Maestría en gestión y políticas públicas		<b>0,0%</b>	1	100,0%	1	0,0%
Programa pedagógica		<b>0,0%</b>	1	100,0%	1	0,0%
Programa implementación univer.	1	<b>100,0%</b>		0,0%	1	0,0%
Segunda esp. Gestion edu.	1	<b>100,0%</b>		0,0%	1	0,0%
<b>Total general</b>	<b>8258</b>	<b>60,6%</b>	<b>5361</b>	<b>39,4%</b>	<b>13619</b>	<b>100,0%</b>

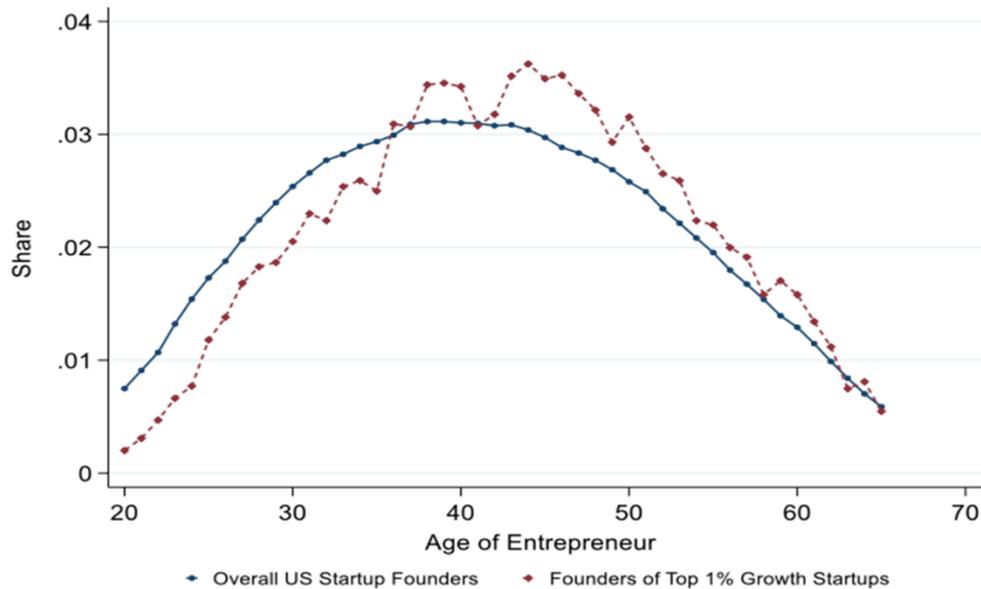
Fuente: UCV, 2021

### 2.3.5 Emprendimiento

La información recolectada indica que el mayor interés en emprendimiento se da sobre todo en el grupo de estudiantes PFA (44%) y luego en pregrado (27%). Estos resultados son congruentes con la estadística internacional. Ver Gráfico 7, la cual muestra la edad y los niveles de emprendimiento en USA, dato que es similar en diversos países. Como se puede apreciar la edad más proclive a realizar emprendimientos tiene como media los 40 años de edad y entre las startups más exitosas, los fundadores están entre los 40 y 50 años. Esta estadística revela que los ecosistemas de emprendimiento de las

universidades no pueden únicamente girar a nivel de pregrado sino requieren de una plataforma más amplia y participativa, elementos que serán analizados posteriormente.

Gráfico 6. Edad del emprendimiento



Fuente: Jones, B. F., Kim, N. J. D., & Miranda, M. J. (2018).

Se observa la necesidad de reforzar-configurar un ecosistema de emprendimiento adecuadamente estructurado y con instrumentos que permitan su desarrollo, por lo que la estrategia deberá considerar su estructuración.

Elementos que se sugiere considerar son:

- Infraestructura y stakeholders para desarrollar startups: incubadoras, aceleradoras, company-builders, agencias innovación, business clubs y networks, autoridades locales y regionales.
- Programas mujeres emprendedoras
- Servicios para startups
- Partners internacionales y enlace con otros “innovation & entrepreneur hubs”
- Modelo de costos escalables con periodo de gracia
- Comité o board de atracción de inversionistas
- Modelo circular de emprendimiento
- Modelo de inversión
- Modelos de financiamiento
- Rol de una fundación

## 2.4 Indicadores: hacia una gestión integral

Se observa que la UCV tiene una adecuada gestión de los procesos que conllevan al licenciamiento, acreditación y certificaciones; sin embargo, dichos procesos no están integrados y su gestión incluso en algunos ámbitos puede ser redundante. Por ello, se propone una gestión de convergencia que permita un trabajo “matricial” a tres niveles. La Tabla 12 ofrece una síntesis de la integración de procesos, lo que permitirá organizar de mejor manera los flujos de trabajo en estos tres ámbitos.

Tabla 12. Convergencia indicadores de licenciamiento, acreditación y certificación

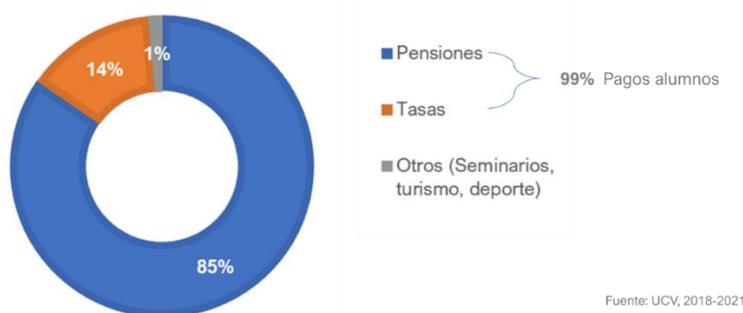
<b>Dimensión</b>	<b>SUNEDU Licenciamiento</b>	<b>SINEACE Acreditación Programas</b>	<b>SGS Certificación ISO</b>
Enseñanza-Aprendisaje	Planes estudios pregrado y posgrado	Horas teóricas (%) Horas prácticas (%) Satisfacción proceso	Ejecución procedimiento enseñanza y aprendizaje
Gestión de la Calidad	Calidad formación	Satisfacción gestión calidad Eficacia gestión calidad	Ejecución procedimiento gestión de la calidad
Planificación	Presupuesto y objetivos	Eficacia plan operativo Eficacia plan estratégico	Ejecución procedimiento planificación
Infraestructura y soporte	Laboratorio equipados	Efektividad uso laboratorios	Ejecución procedimiento adm.recursos e infra.
Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación	Lineas Investigación, presupuestos, equipos,	Eficacia Plan Operativo Investigación	Ejecución procedimiento investigación
Gestión de docentes	Registro proyectos Capacitación docentes	Investaciones actualizadas Docentes capacitados (%)	Ejecución procedimiento enseñanza y aprendizaje
Services de Bienestar	Servicios culturales	Programas bienestar (% que conocen)	Ejecución procedimiento bienestar universitario
Responsabilidad Social Universitaria		Numero beneficiarios proyectos	Ejecución procedimiento RSU
Recursos Humanos		Peronal cumple perfil (%) Satisfacción plan	Ejecución procedimiento adm. Personal
Verificación Perfil del Egreso	Apoyo inserción laboral	Egresados laborando (%)	Ejecución procedimiento enseñanza y aprendizaje
Gestión Perfil de Egreso		Logro perfil egreso (% IV ciclo)	Ejecución procedimiento enseñanza y aprendizaje

Adicionalmente, es importante precisar que, para los nuevos modelos para el licenciamiento, lo que incrementa de manera significativa la cantidad de indicadores y dimensiones de análisis. Por ello con el fin de alinear el plan estratégico a los nuevos requerimientos.

## 2.5 Sostenibilidad financiera: más allá de las pensiones

Un elemento que diferencia la calidad del sostenimiento financiero de las universidades es su nivel de dependencia económica de los ingresos por educación (pensiones, tasas). En el Perú diversas estrategias de diversificación de ingresos no se han visto desarrolladas, sin embargo, las mejoras prácticas nos hablan de la necesidad de diversificar los ingresos.

Gráfico 7. Dependencia de ingresos de alumnos



Elementos que suelen ser fundamentales en la estrategia de diversificación son:

- Ingresos por servicios a instituciones públicas
- Ingresos por servicios a instituciones privadas
- Ingresos por spin-off universitarios<sup>14</sup>
- Ingresos no vinculados (dividendos, ingresos, de empresas del sistema startup)
- En este esquema el rol de una fundación es estratégico.

## 2.6 Análisis de percepciones y posicionamiento

Luego del análisis cuantitativo de diversas dimensiones de la universidad, un aspecto fundamental para complementar el estudio es realizar un análisis cualitativo específicamente sobre las percepciones que poseen los (i) líderes de la institución, (ii) los docentes y (iii) los alumnos.

Con dicho fin se realizaron cuatro actividades específicas:

1. *Workshop de líderes*, donde se realizó tres workshops distintos y entrevistas de profundidad:

- *Workshop inicial*: para identificar preliminarmente los ejes estratégicos
- *Workshop ejes estratégicos y cultura organizacional*: con el fin de debatir y profundizar los ejes estratégicos y sus componentes principales, así como realizar una evaluación de la percepción de la cultura organizacional a nivel de líderes.

<sup>14</sup> Empresas creadas para explotar la innovación generada por la universidad, estas pueden ser conformadas por staff de la universidad o externos. Usualmente la universidad tiene en promedio un 25% del "share" de las empresas spin-off; asimismo si se trata de invenciones el modelo de comercialización de la invención puede también ser via licencias comerciales.

- *Workshop definición de ejes estratégicos*: donde se evaluó el trabajo de los workshops antes indicados y se aprobaron los ejes definitivos sobre los cuales se estructura la presente estrategia.
- *Entrevistas de profundidad*: se realizaron a todos los principales líderes del área académica, investigación y administración de todas las sedes de la universidad, con el fin de recolectar diversas sugerencias, opiniones y análisis que puedan contribuir al desarrollo del presente trabajo.

2. *Workshop de docentes*, habiéndose convocado a todos los profesores a tiempo completo, con los cuales se realizó:

- *Workshop para identificar los principales problemas y soluciones* en cada uno de los ejes estratégicos definidos en el workshop de líderes.
- *Encuesta*, para identificar la opinión de los docentes sobre diversas dimensiones analizadas.

3. *Encuesta y focus group con estudiantes*:

- *Focus group*: se realizaron tres focus group de 9 personas cada uno (total 27 participantes) con el fin de conocer y profundizar diversas dimensiones del servicio educativo, para lo cual se entrevistaron tanto alumnos recién ingresados, así como por egresar. Dentro de las 27 personas se consideraron alumnos de todos los campus de la universidad para lograr captar información adecuadamente diversificada.
- *Encuesta*: se realizó una encuesta que fue respondida por más de 100 mil alumnos donde se evaluaron diversos elementos del servicio educativo.

A continuación, se exponen los principales resultados obtenidos, lo cual nos permitirán conocer de mejor manera las percepciones y posicionamiento de los tres grupos analizados. Iniciaremos con la información recabada de los estudiantes, luego docentes y finalmente líderes para luego sintetizar las tres perspectivas que ha sido posible capturar.

### **2.6.1. Opinión y percepciones de las estudiantes capturadas por encuestas**

Se realizaron a todos los estudiantes de manera online con un grupo de 28 preguntas (ver Tabla 14 abajo). Estas preguntas evalúan *la percepción* de los alumnos en diversos aspectos de calidad. Cabe indicar que se obtuvieron más de 100 mil respuestas, por lo que los resultados son muy consistentes.

- Calidad de la enseñanza (currícula, docentes, investigación, personalización etc)
- Calidad de los servicios académicos (matrícula, horarios, etc)
- Calidad de infraestructura física y virtual (ambientes, internet, etc)
- Otras dimensiones clave (percepción de costos, inserción laboral, etc)

Antes de analizar los resultados de las mismas se debe tener en consideración los siguientes criterios para una adecuada lectura de los datos.

1. *Contexto de referencia del observador*: un ejemplo clásico son las percepciones de alumnos sobre la calidad de la infraestructura. Por ejemplo, si el alumno proviene de una clase muy acomodada o de un contexto donde la infraestructura

moderna es lo estándar, si va a una universidad a otros país donde el estándar es más sencillo, este penalizará en las encuestas la infraestructura pues su contexto y punto de referencia es distinto. Asimismo, si proviene de una realidad de vivienda precaria, y la universidad es mejor que su vivienda, su percepción será muy positiva aún cuando la infraestructura no sea la mejor. Todo depende del contexto de referencia.

2. Límites de escala de Likert: la información captada es tan solo un indicador aproximativo, ya que la escala de likert tiene la ventaja de facilitar una rápida evaluación, pero a su vez simplifica en demasía el fenómeno que se observa.
3. Anonimato: los alumnos aún cuando se indique que una encuesta es anónima, si esta se realiza desde un ordenador se suele pensar que puede ser identificado, y puede sesgar en algo las respuestas, y puede matizar sus opiniones.
4. Técnica de consistencia: Para reducir los sesgos indicados y límites de la técnica aplicada, las preguntas planteadas se han realizado con una lógica que analiza cada dimensión de diversa manera, realizando preguntas relacionadas que nos permite revisar la consistencia de las preguntas en la dimensión analizada. Asimismo, para evitar una alta simplificación se han realizado focus groups que nos permitirán profundizar el análisis.
5. Heterogeneidad de información: Las preguntas son respondidas por alumnos de con una alta heterogeneidad, según campus, carrera, y modalidad de estudio, etc. Para atender esta heterogeneidad de los datos, se han estudiado las preguntas en tres dimensiones: Según campus, grados (pregrado, posgrado, PFA) y por carrera. A continuación presentaremos el análisis por campus y programa.

Tabla 14. Preguntas de encuesta online a todo el alumnado

<b>Enseñanza</b>	<b>Preguntas grupo "E"</b>
E1	¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza que recibe, en cuanto a su aplicabilidad al mundo del trabajo?
E2	¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza en términos de actualidad del currículo?
E3	¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza que recibe en general por parte de los docentes?
E4	¿Cómo calificaría la calidad de la atención que recibe por parte de los profesores?
E5	¿Cómo considera el nivel de personalización del servicios recibido?
E6	¿Cómo considera que son los trabajos de investigación que usted realiza?
E7	¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza online?

<b>Servicios Académicos</b>	<b>Preguntas grupo "S"</b>
S1	¿Cómo considera los servicios académicos (excepto la enseñanza): programación clases, asignación de aulas..
S2	¿Cómo considera que fue su proceso de matrícula?
S3	¿Considera que las horas de clases por curso están bien balanceadas, o hay cursos con ...?
S4	¿Cómo considera los horarios de clase?
S5	¿Cómo considera la calidad de la Biblioteca (física)?
S6	¿Cómo considera la calidad de la Biblioteca (virtual)?
S7	¿Cómo considera el servicio de movilidad internacional (intercambios, etc)?

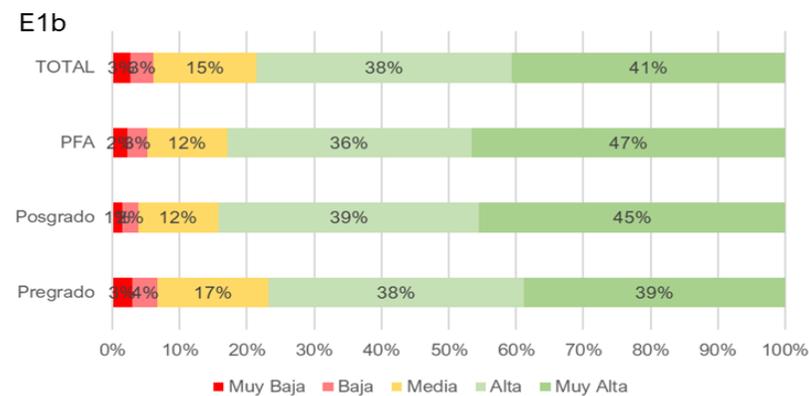
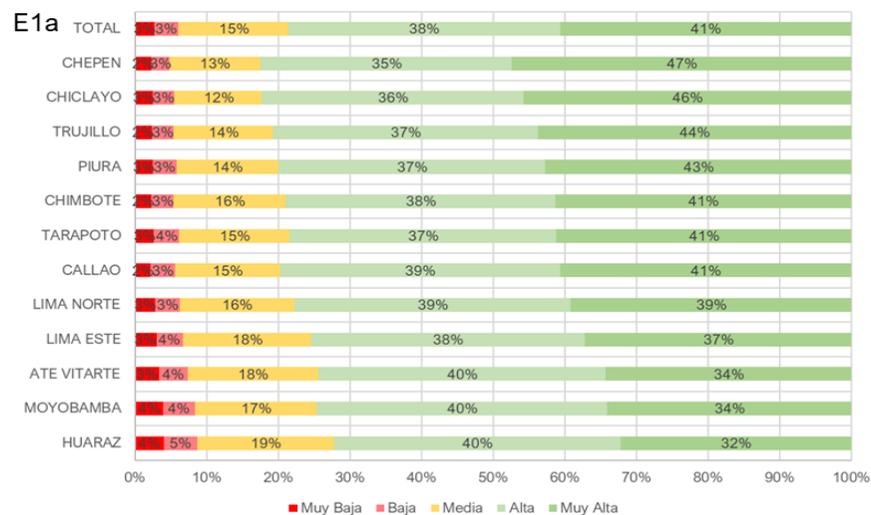
  

<b>Infraestructura</b>	<b>Preguntas grupo "I"</b>
I1	¿ Cómo calificaría la infraestructura física de la universidad?
I2	¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para estudiar?
I3	¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para reuniones de trabajo en grupo?
I4	¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para momentos de interacción social?
I5	¿Cómo considera la calidad de los Laboratorios?
I6	¿Cómo considera la disponibilidad de software?
I7	¿ Cómo calificaría el acceso a internet dentro de las instalaciones de la universidad?

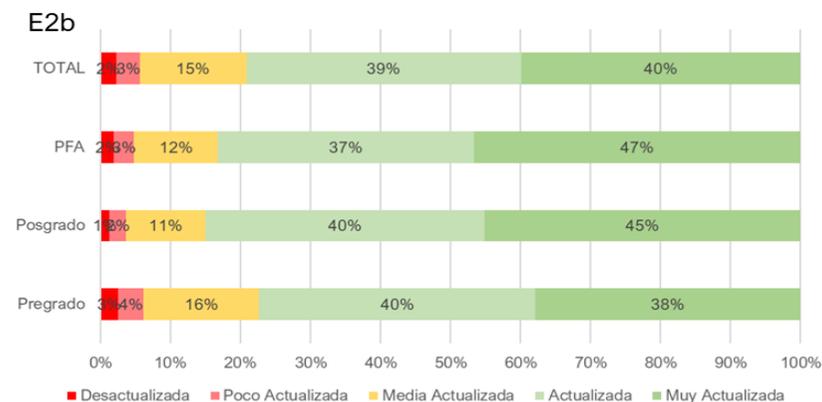
  

<b>Otros</b>	<b>Preguntas grupo "O"</b>
O1	¿ Cómo considera el costo de la universidad?
O2	¿Cómo calificaría los servicios de soporte a la inserción laboral?
O3	¿Cómo calificaría la enseñanza de idiomas?
O4	¿Cómo calificaría el servicio de cafetería de la universidad?
O5	¿Qué es lo que más le gusta de la universidad? Respuestas con mayor frecuencia
O6	¿Qué es lo que menos le gusta de la universidad? Respuestas con mayor frecuencia
O7	¿Se siente identificado de ser parte de la universidad, la considera su "alma mater" ?

(Gráficos 8) – E1 ¿Cómo calificaría la calidad de enseñanza que recibe, en cuanto a su aplicabilidad al mundo del trabajo?

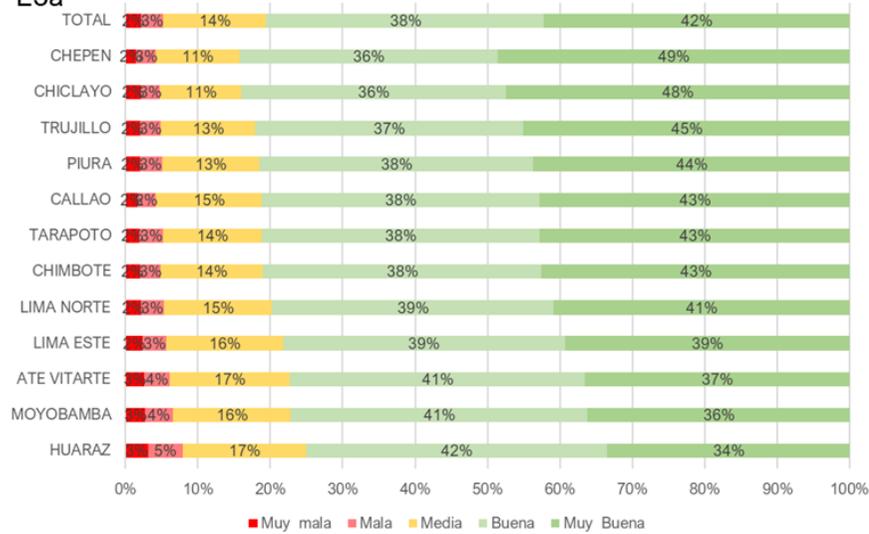


E2. ¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza en términos de actualidad del currículo?

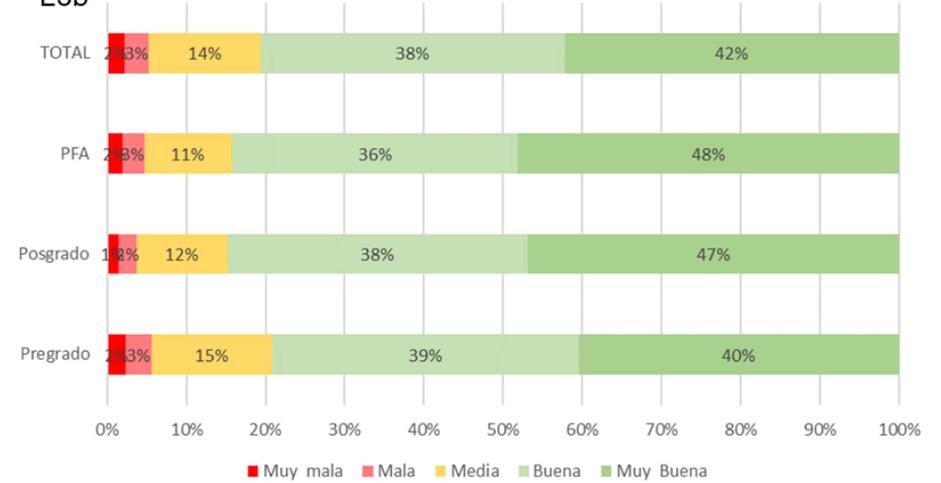


### E3. ¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza que recibe en general por parte de los docentes?

E3a

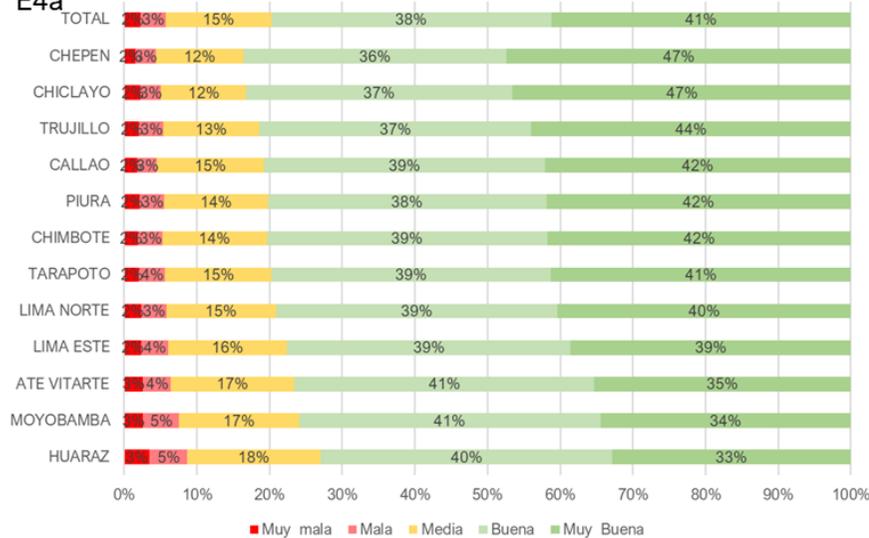


E3b

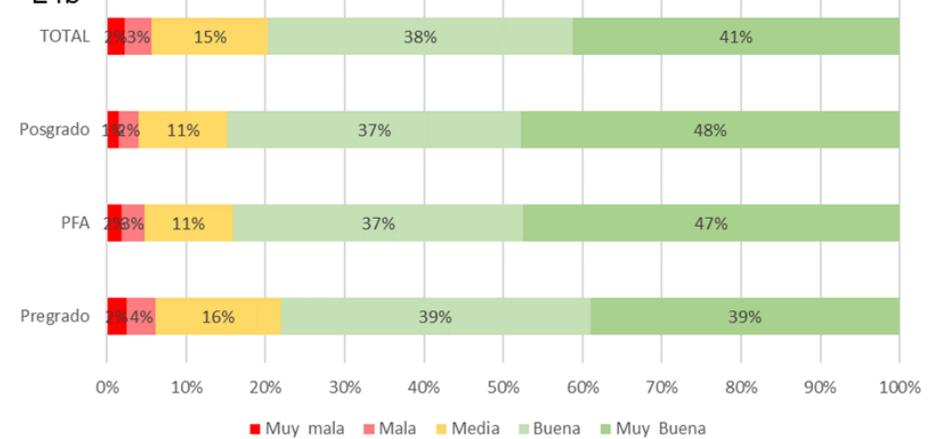


### E4. ¿Cómo calificaría la calidad de la atención que recibe por parte de los profesores?

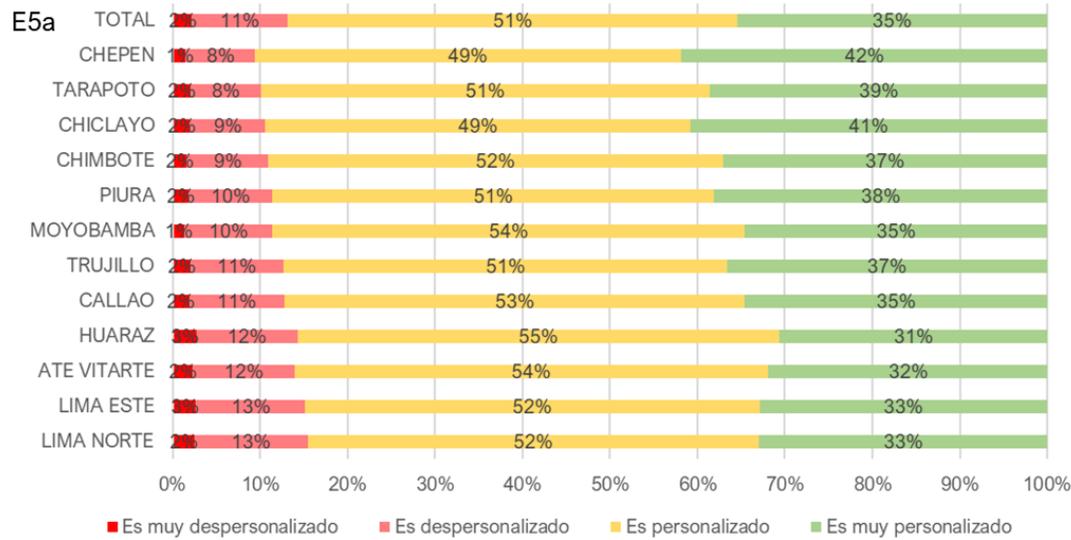
E4a



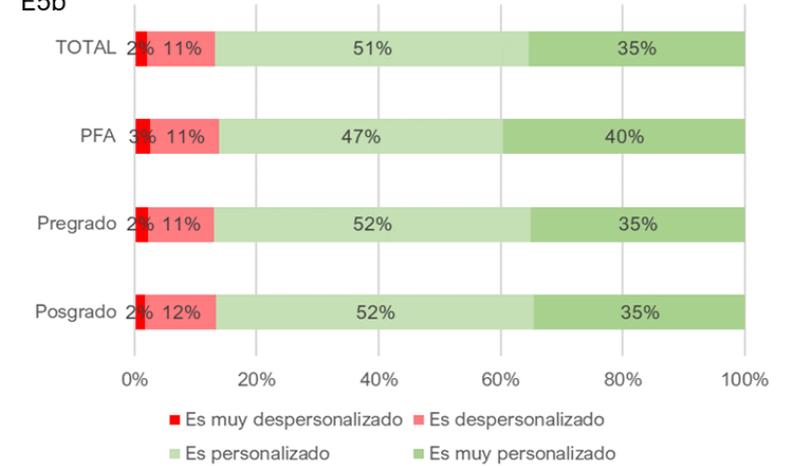
E4b



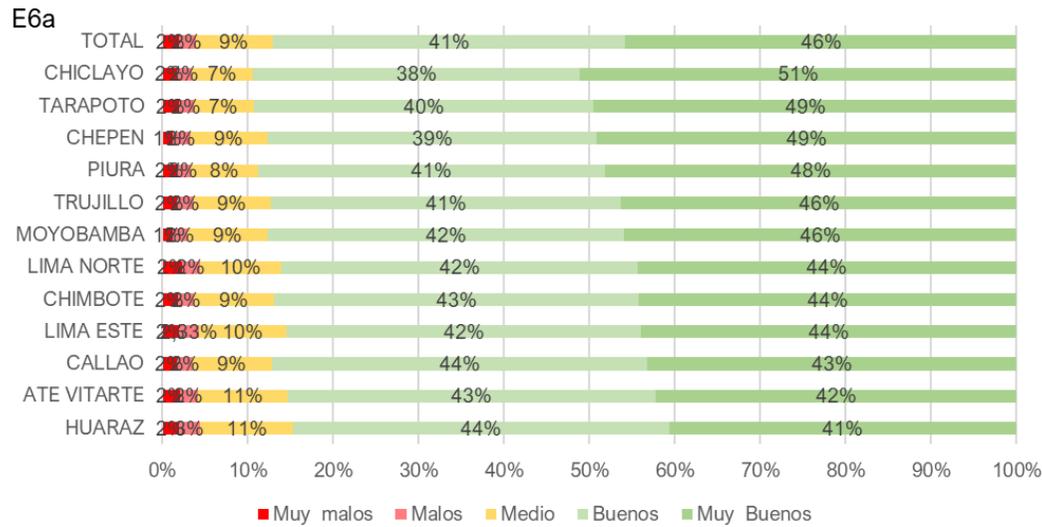
E5. ¿Cómo considera el nivel de personalización del servicios recibido?



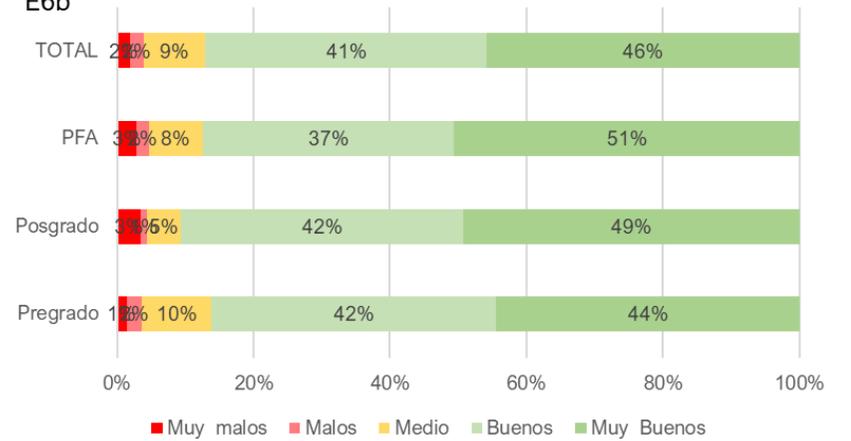
E5b



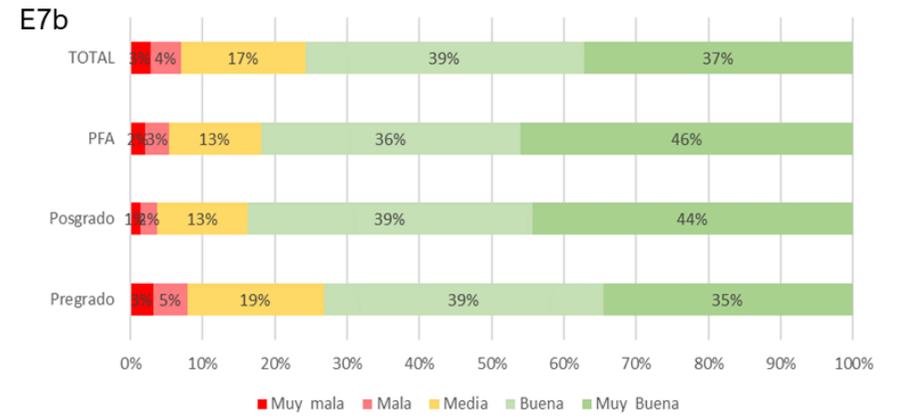
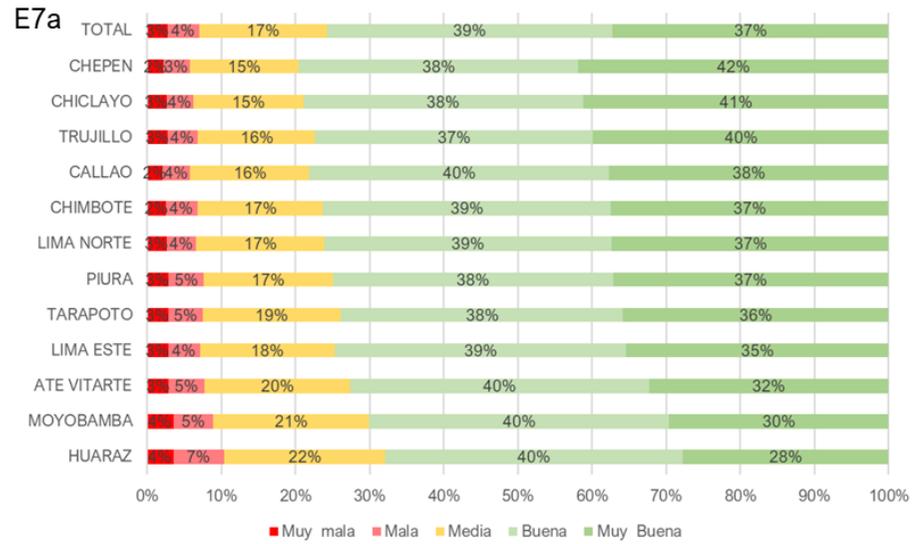
E6. ¿Cómo considera que son los trabajos de investigación que usted realiza?



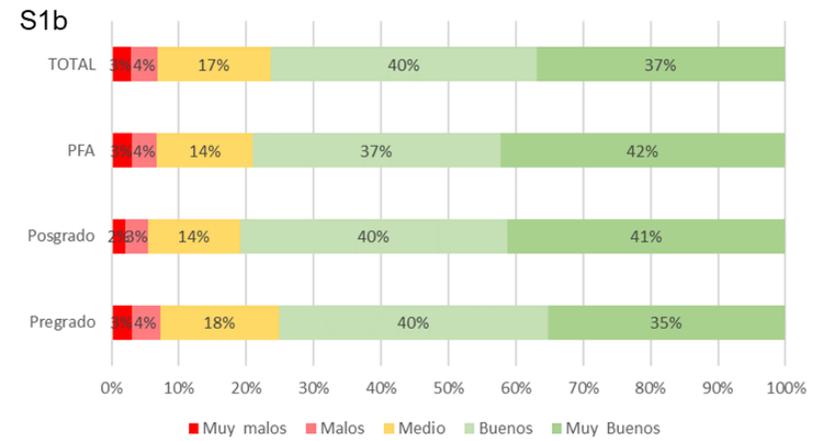
E6b



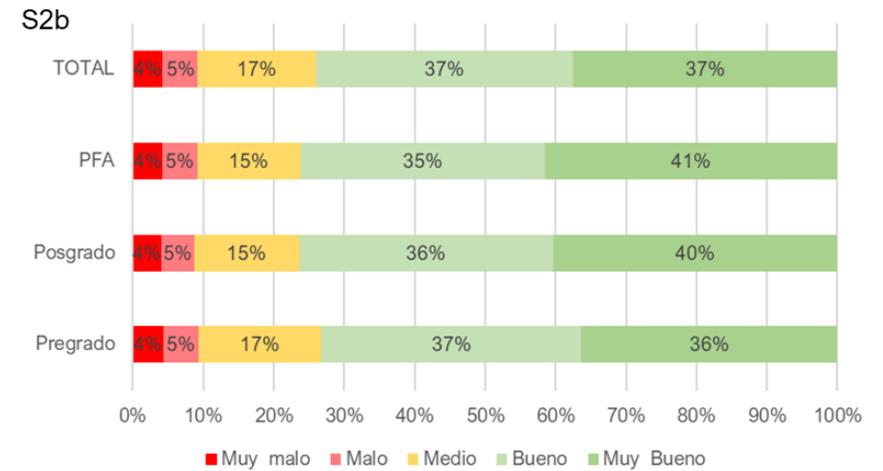
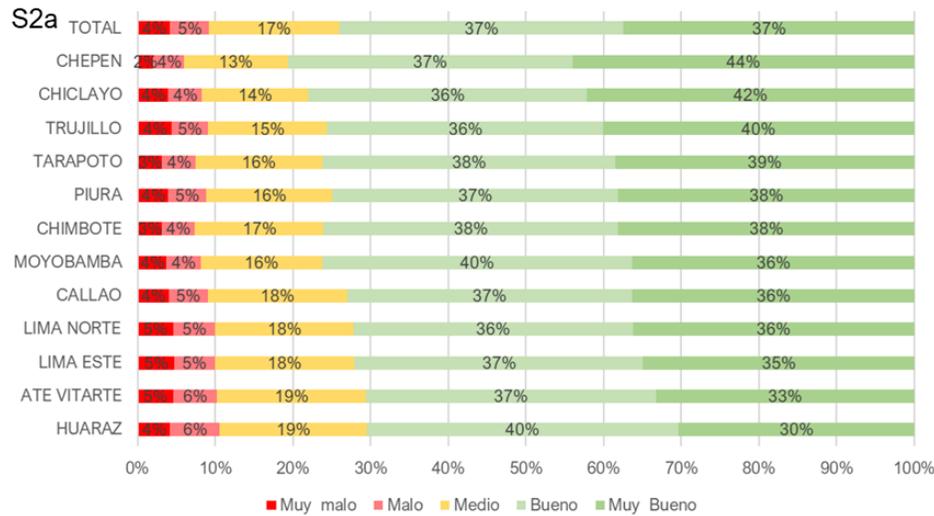
### E7. ¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza online?



S1. ¿Cómo considera los servicios académicos (excepto la enseñanza) tales como: programación clases, recepción de información y asignación de aulas?

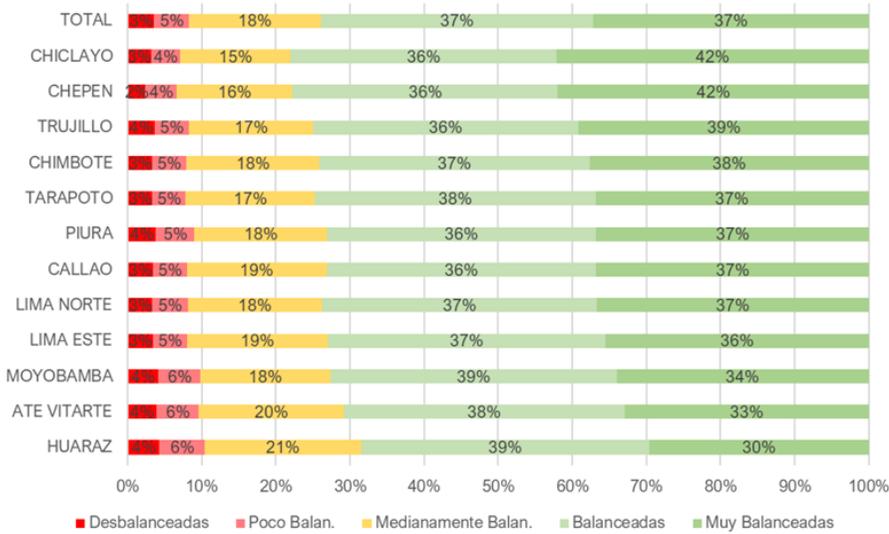


S2. ¿Cómo considera que fue su proceso de matrícula?

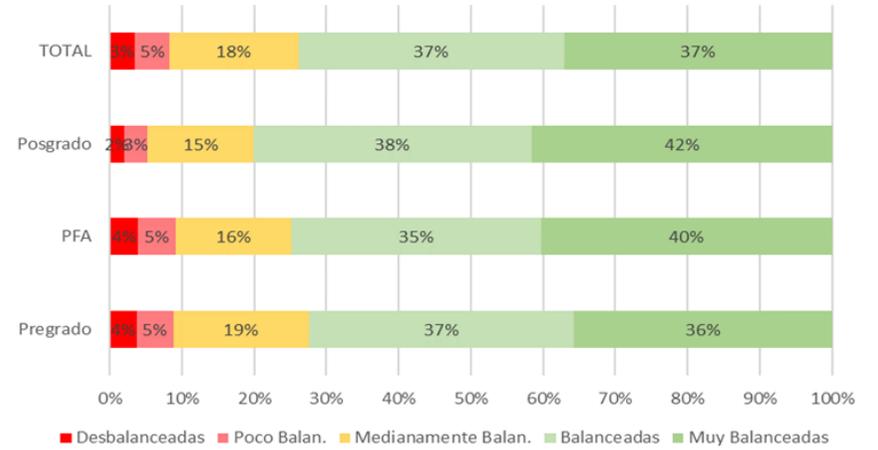


S3. ¿Considera que las horas de clases por curso están bien balanceadas, o hay cursos con demasiadas horas y cursos con muy pocas horas?

S3a

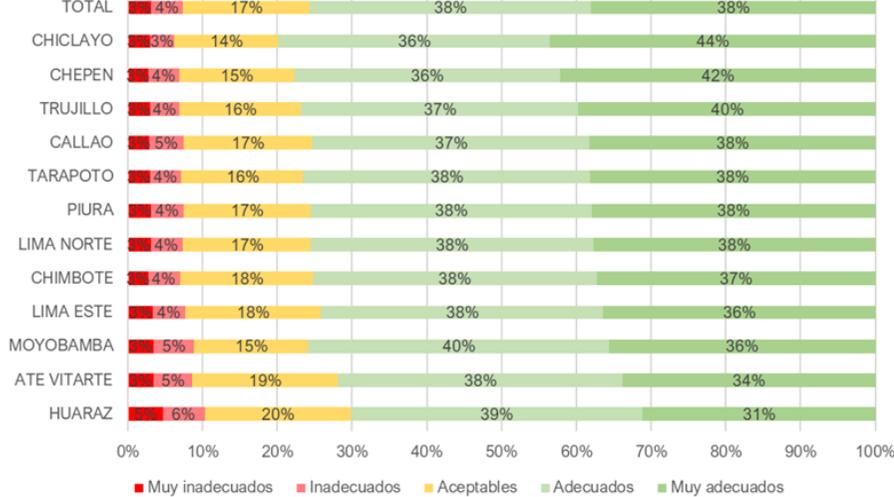


S3b

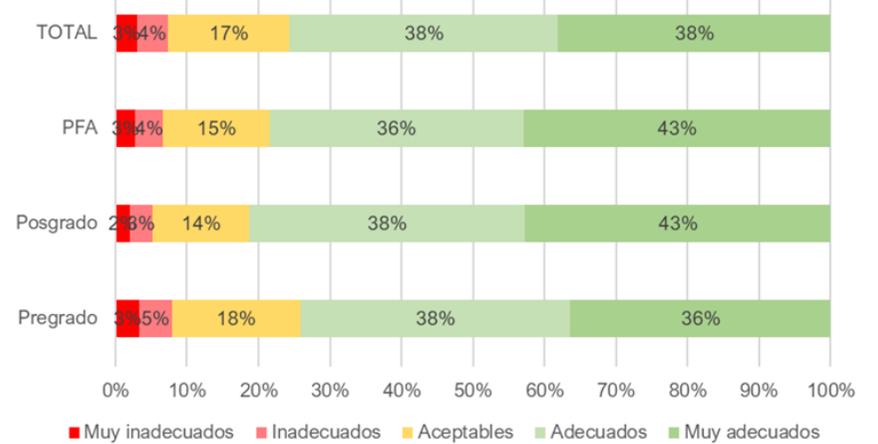


S4. ¿Cómo considera los horarios de clase?

S4a

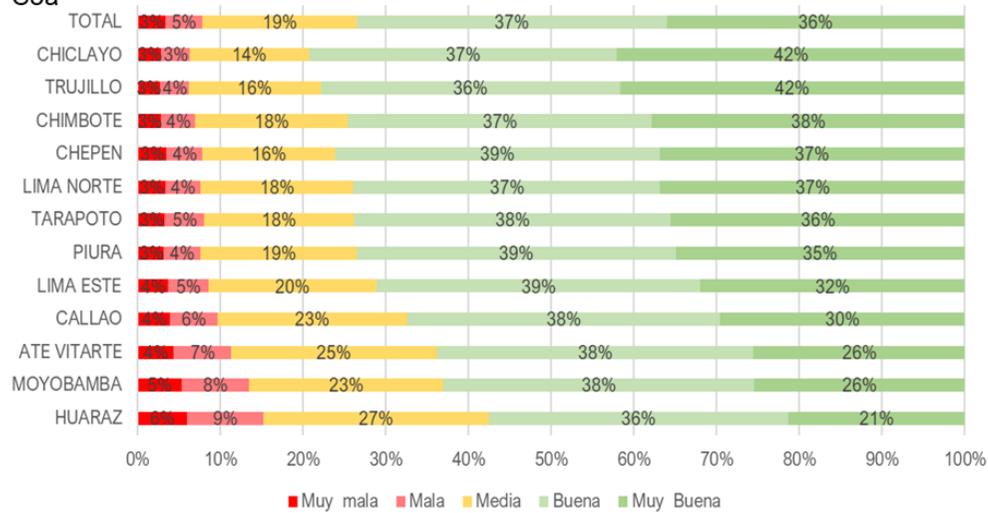


S4b

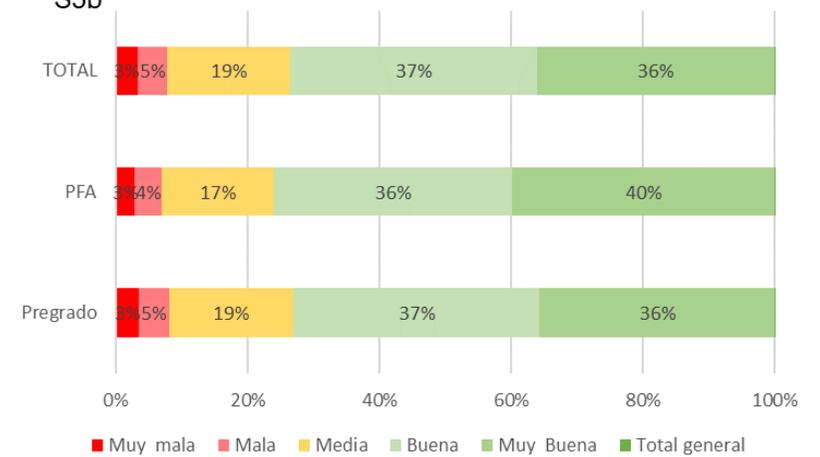


S5. ¿Cómo considera la calidad de la Biblioteca (física)?

S5a

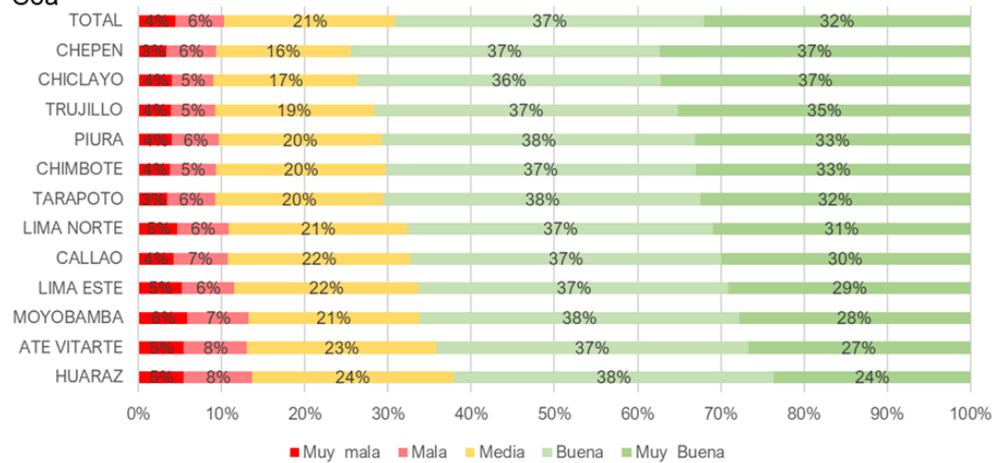


S5b

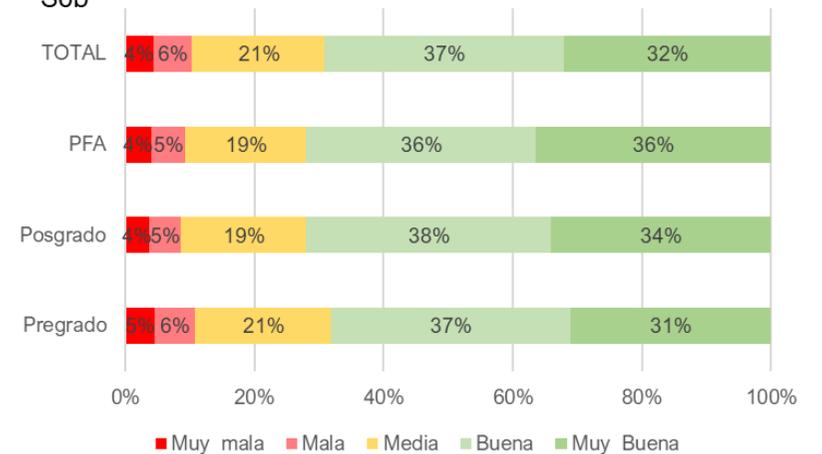


S6. ¿Cómo considera la calidad de la Biblioteca (virtual)?

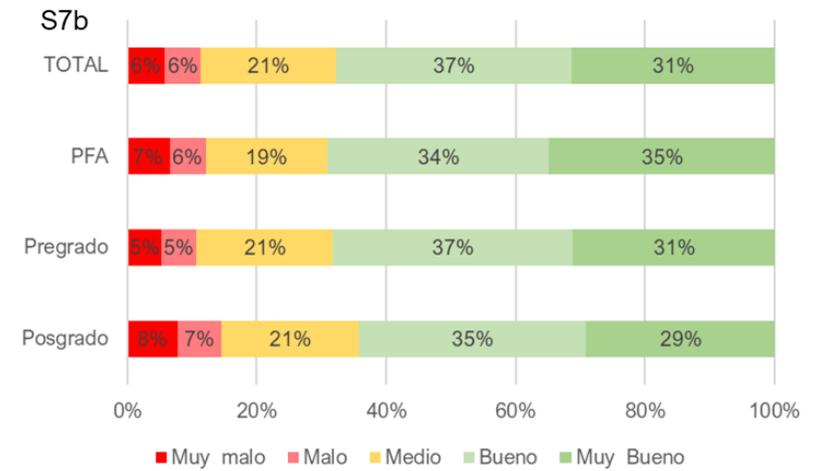
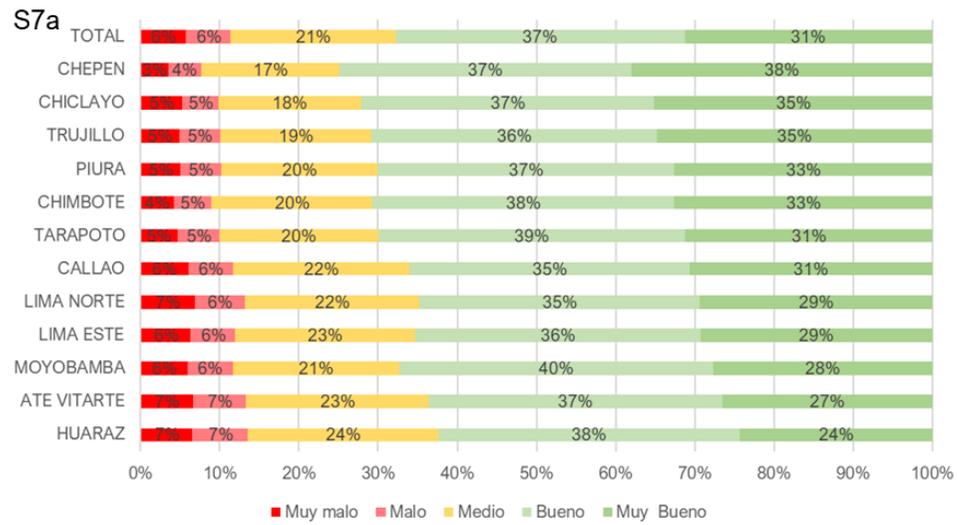
S6a



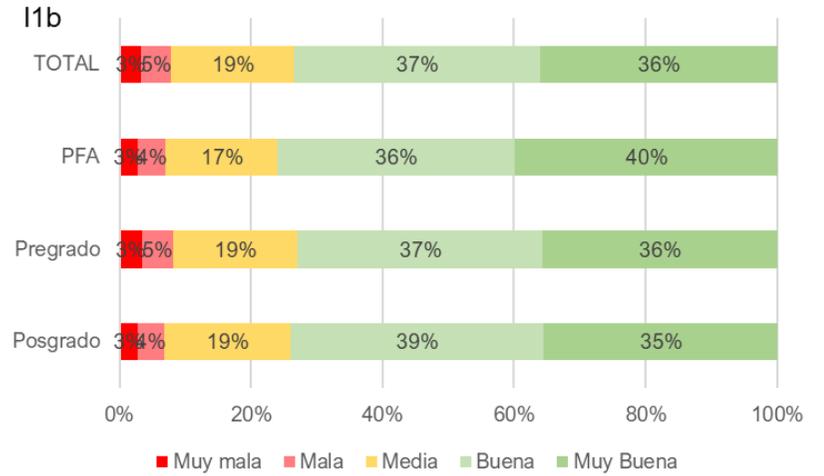
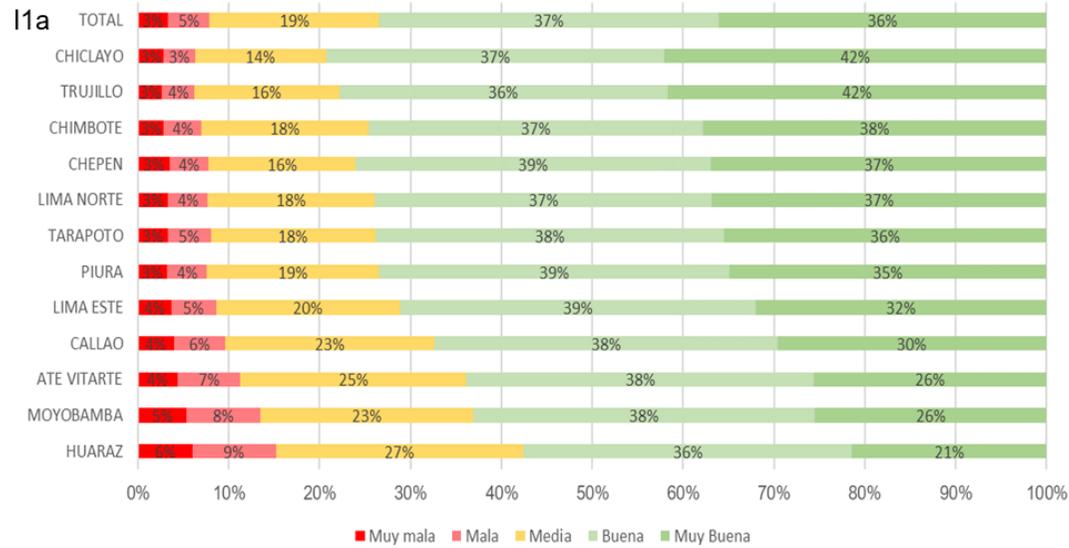
S6b



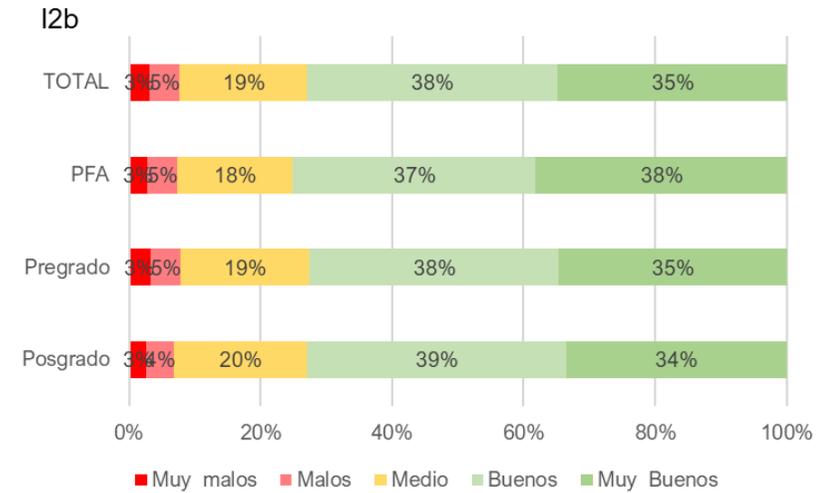
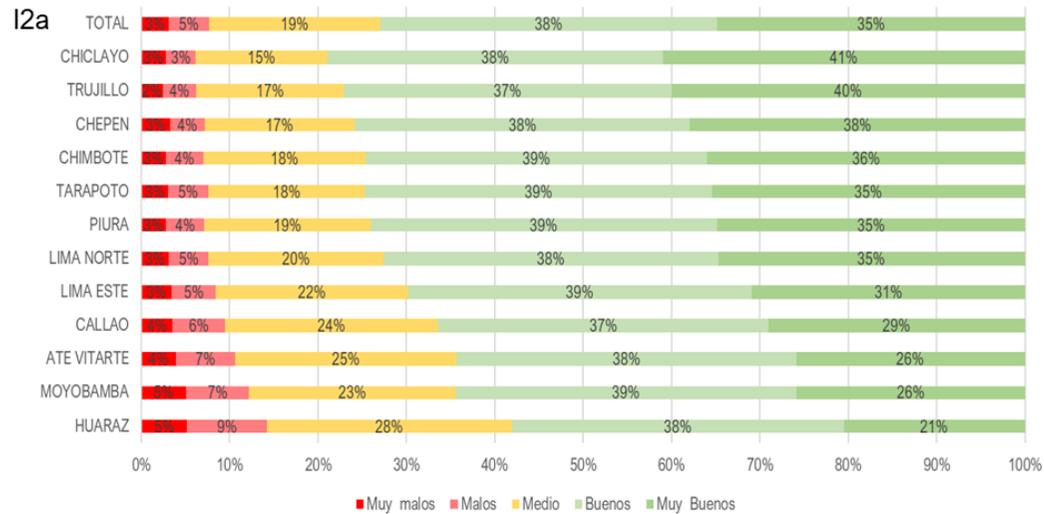
S7. ¿Cómo considera el servicio de movilidad internacional (intercambios, etc)?



## 11. ¿ Cómo calificaría la infraestructura física de la universidad?

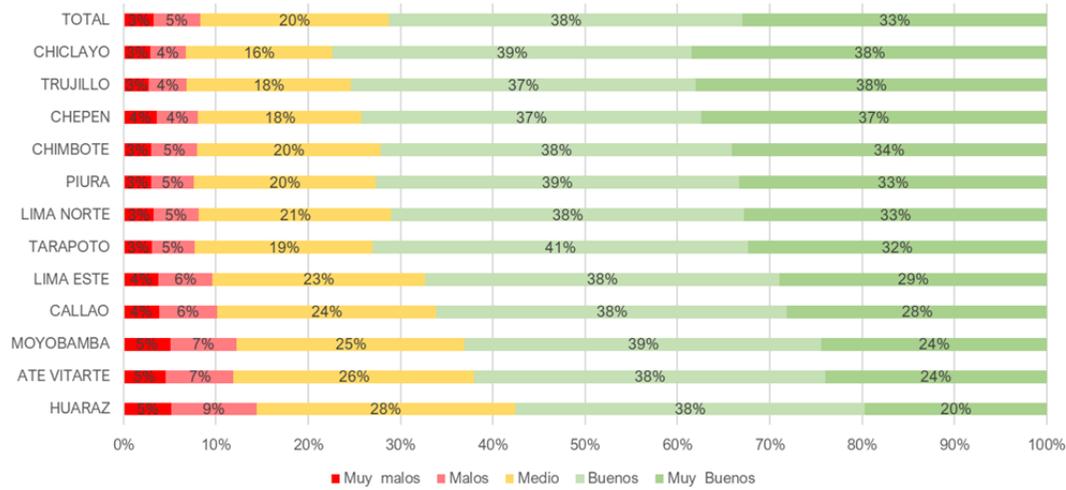


## 12. ¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para estudiar?

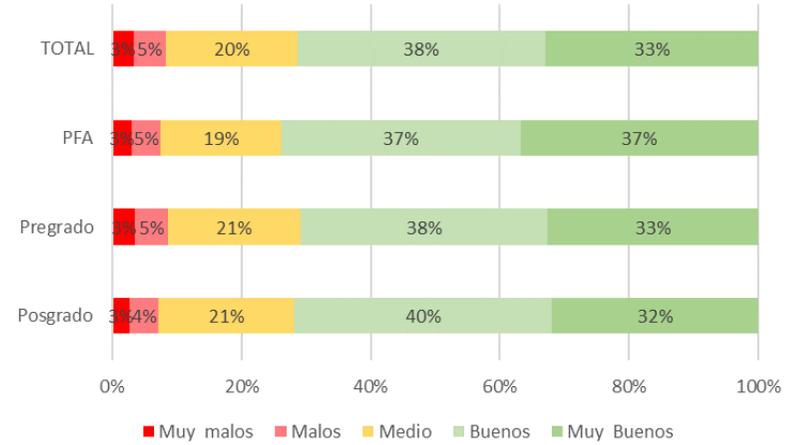


### I3. ¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para reuniones de trabajo en grupo?

I3a

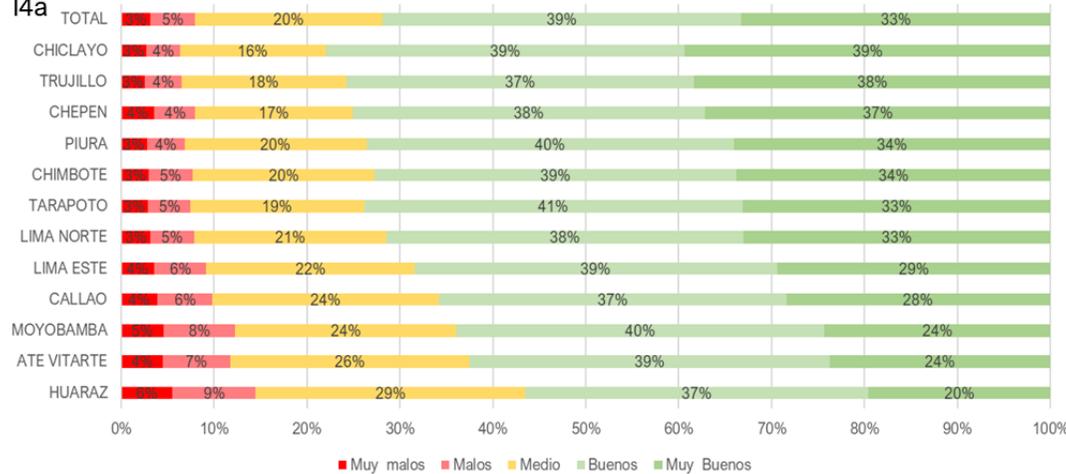


I3b

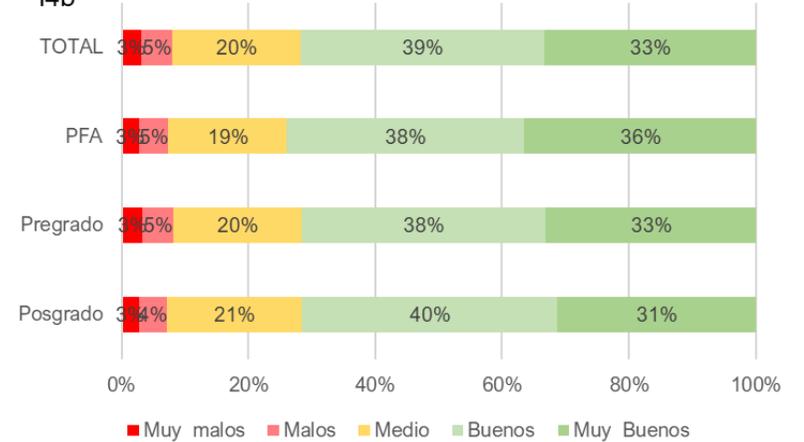


### I4. ¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para momentos de interacción social?

I4a

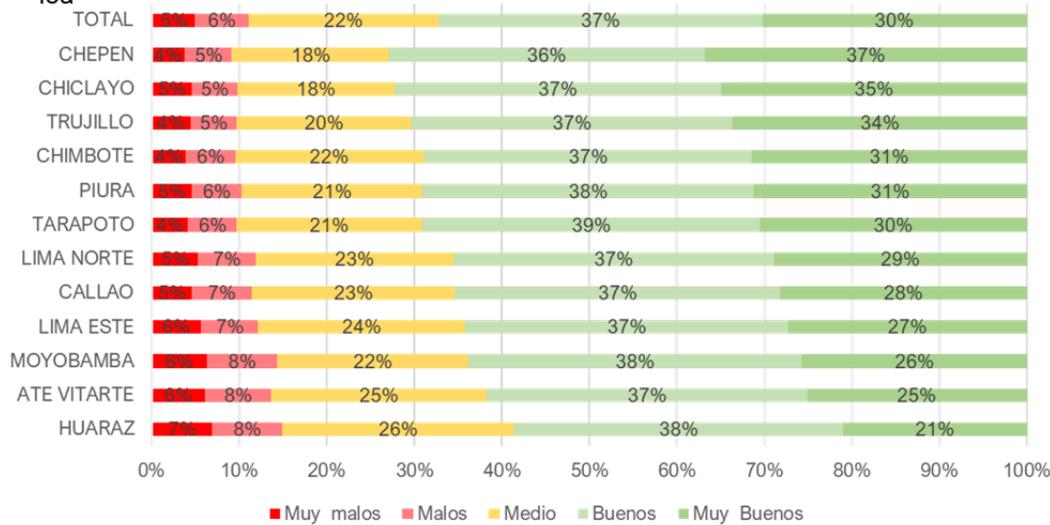


I4b

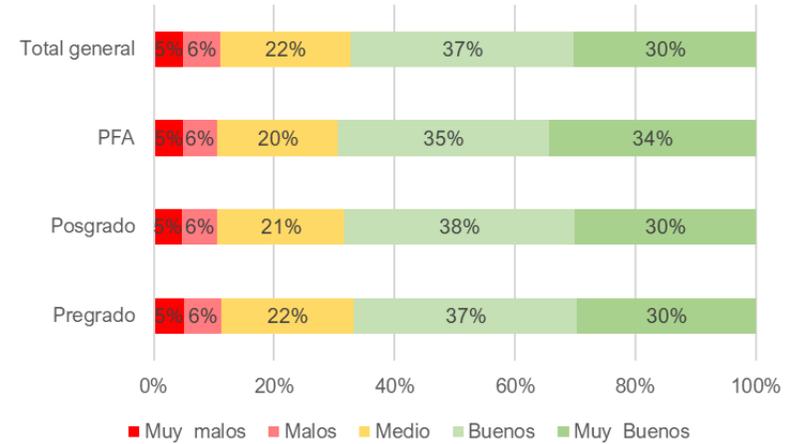


### I5. ¿Cómo considera la calidad de los Laboratorios?

I5a

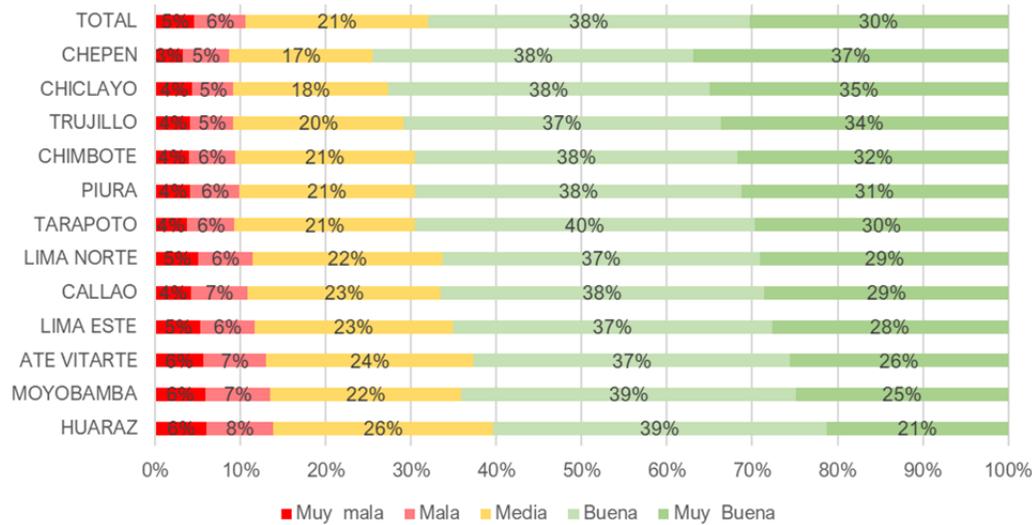


I5b

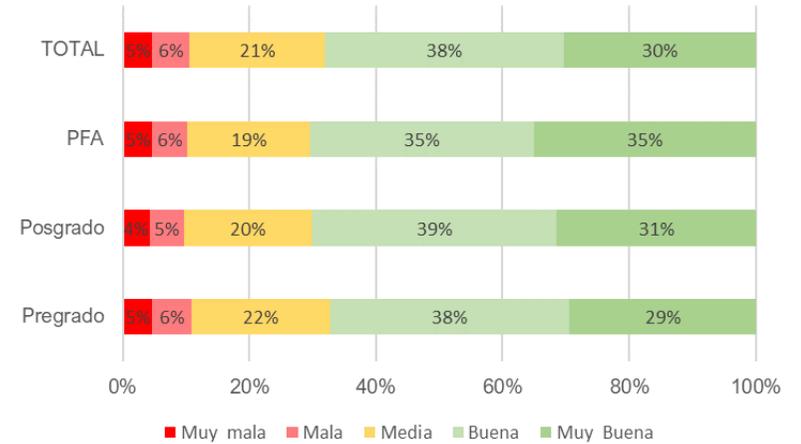


### I6. ¿Cómo considera la disponibilidad de software?

I6a

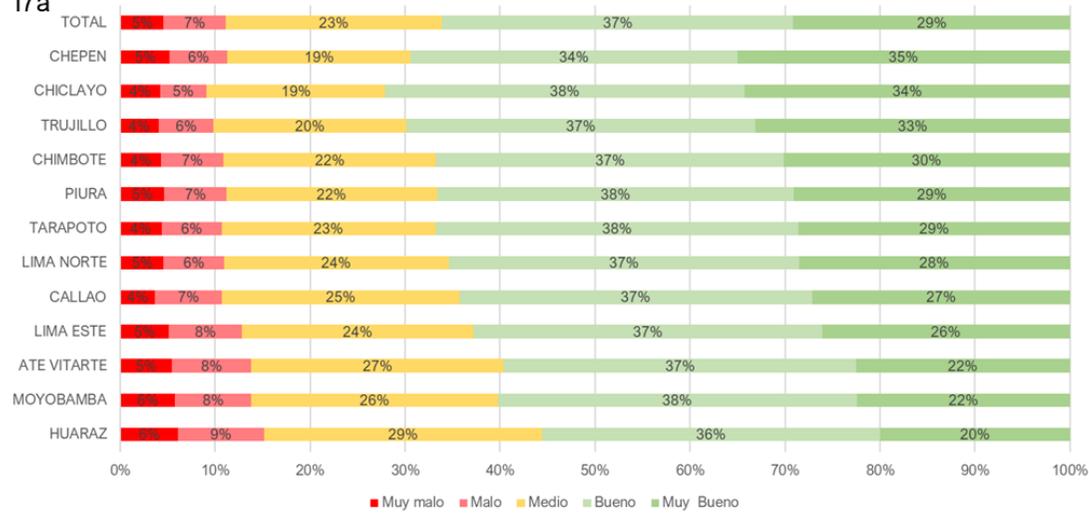


I6b

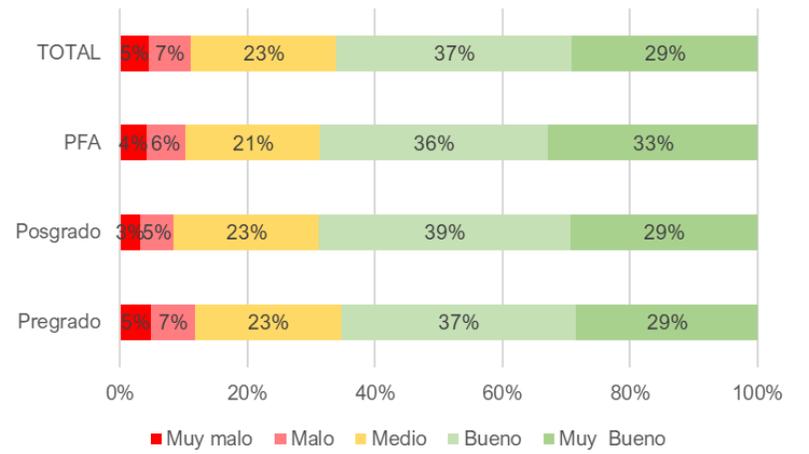


17. ¿ Cómo calificaría el acceso a internet dentro de las instalaciones de la universidad?

17a

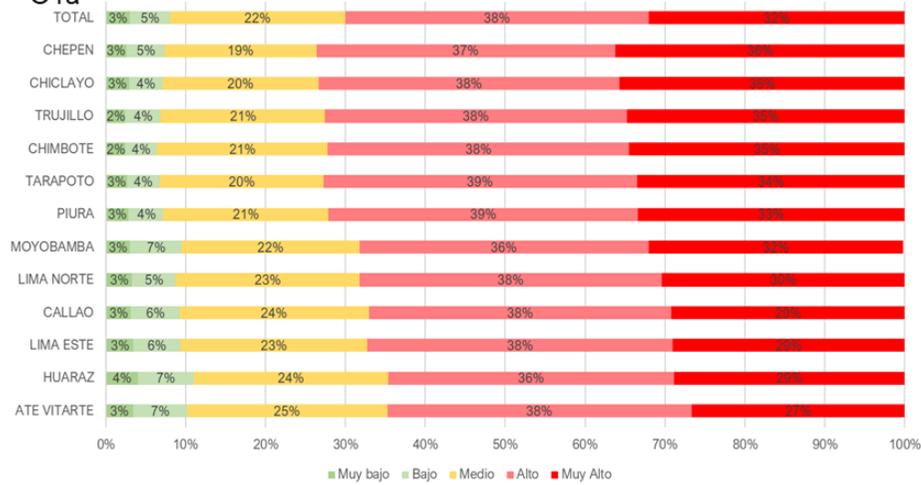


17b

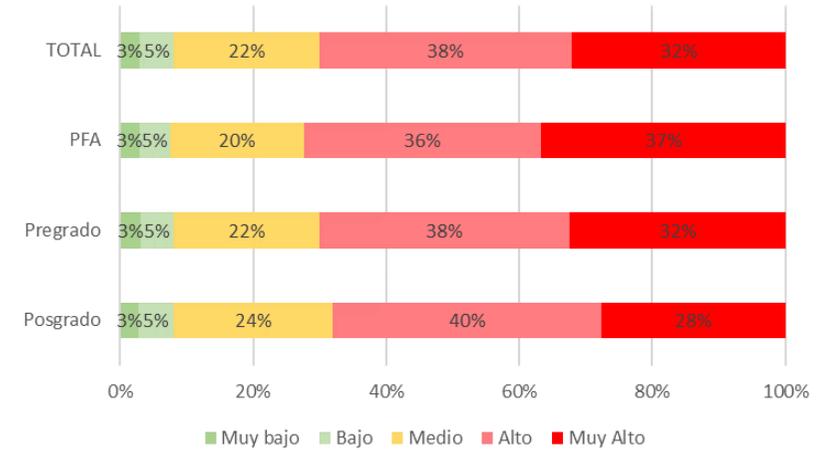


## O1. ¿ Cómo considera el costo de la universidad?

### O1a

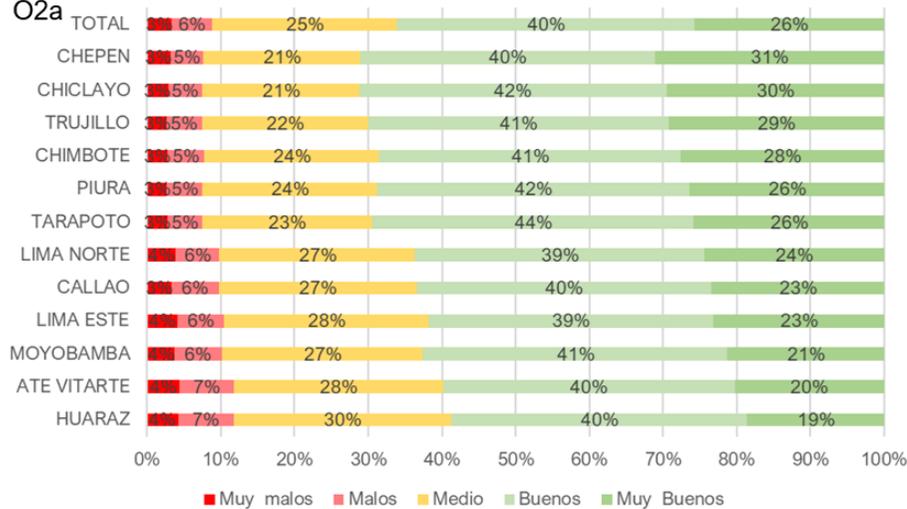


### O1b

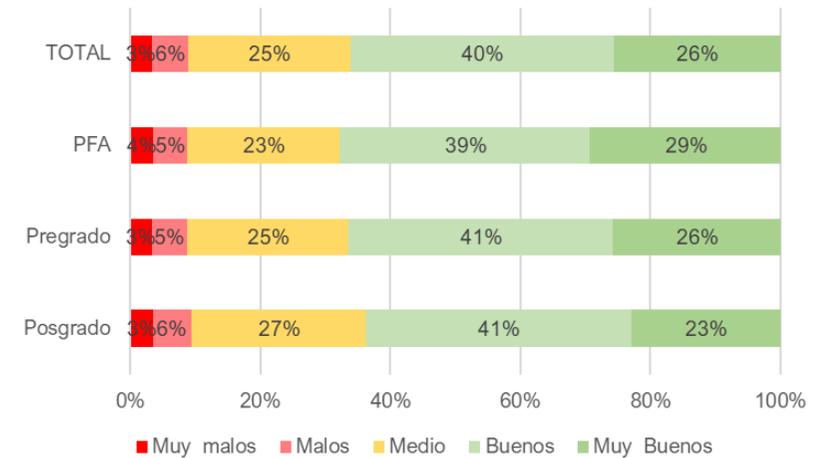


## O2. ¿ Cómo calificaría los servicios de soporte a la inserción laboral?

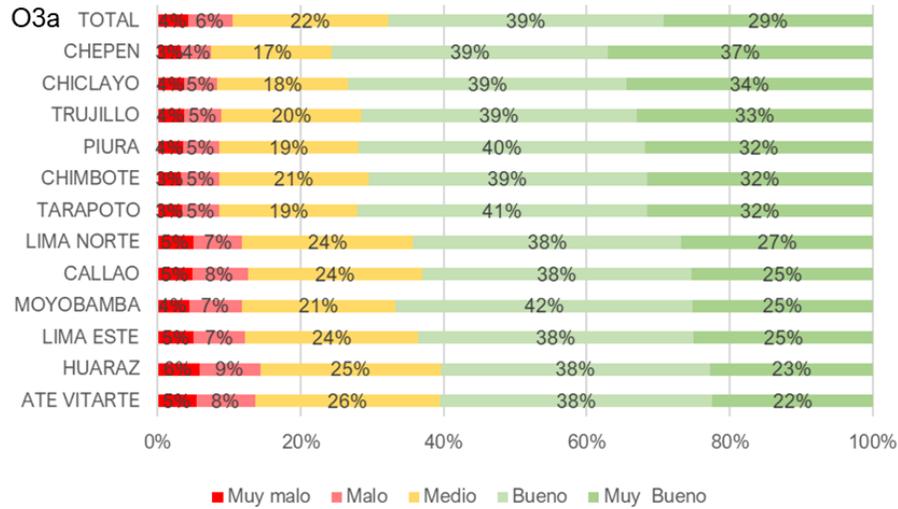
### O2a



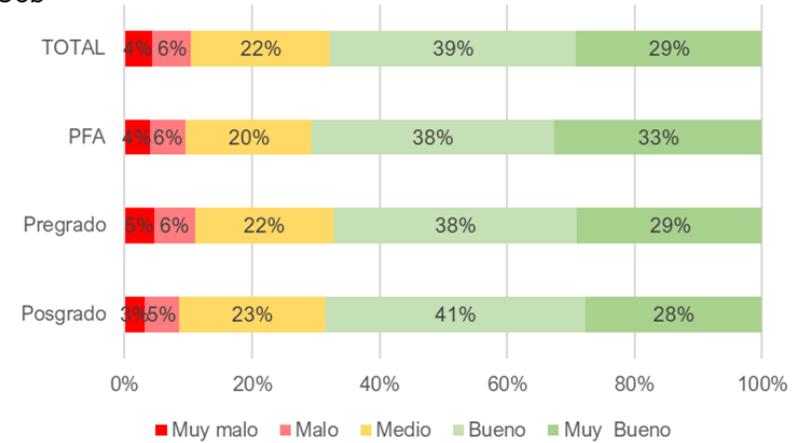
### O2b



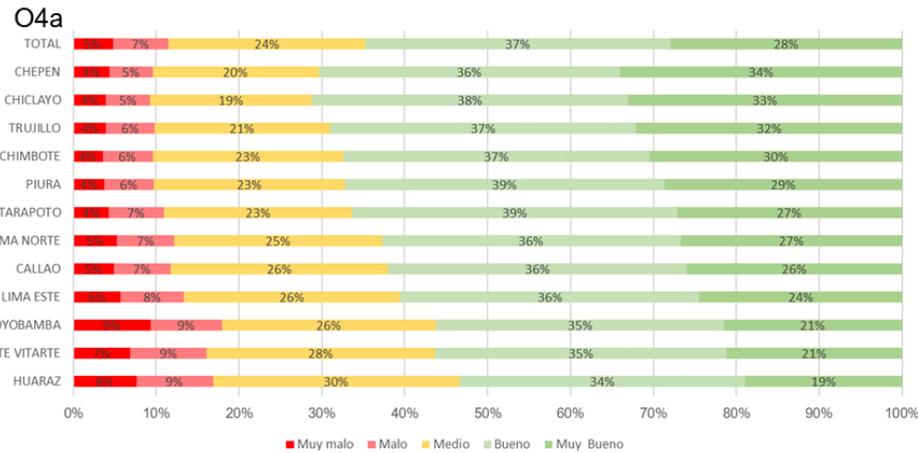
### O3. ¿ Cómo calificaría la enseñanza de idiomas?



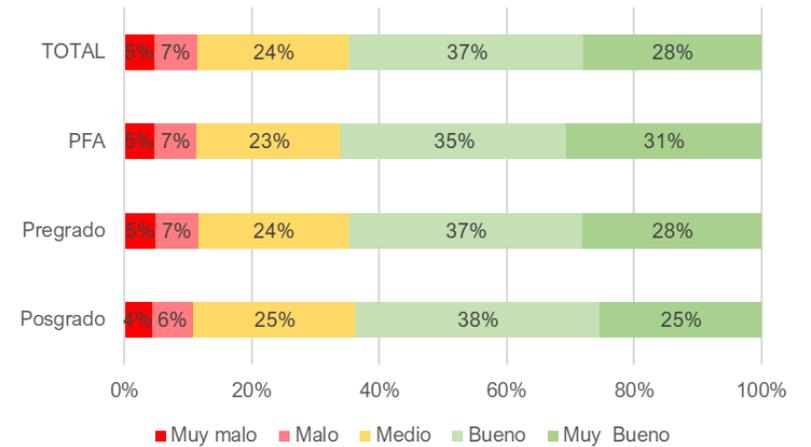
### O3b



### O4. ¿ Cómo calificaría el servicio de cafetería de la universidad?



### O4b



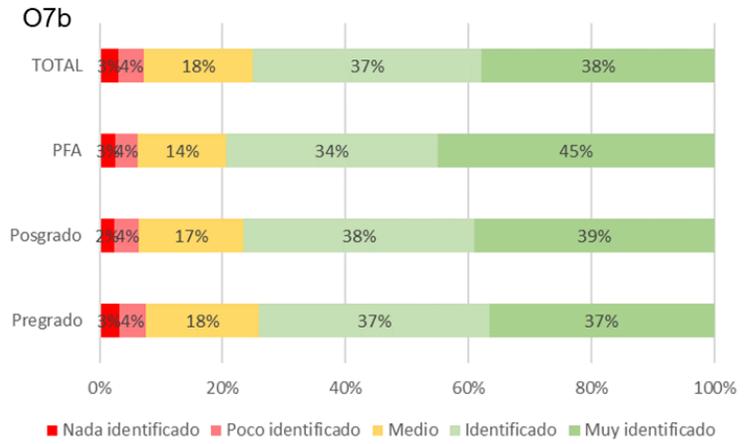
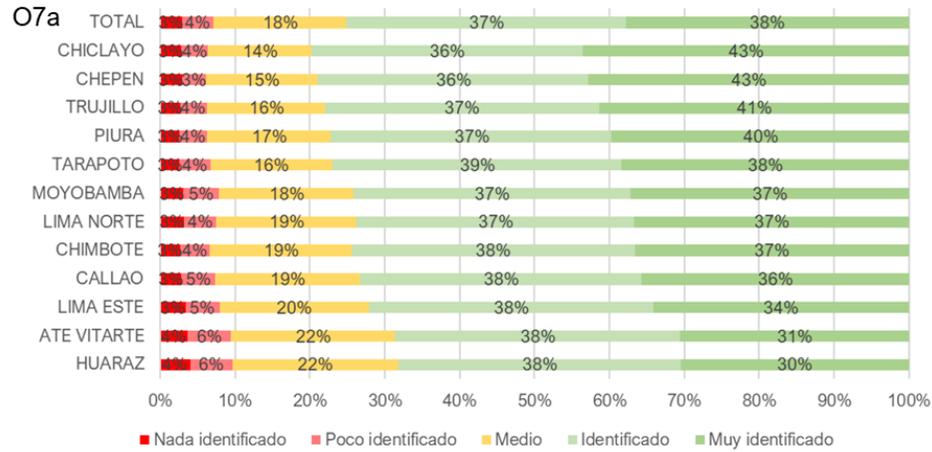
O5. ¿Qué es lo que más le gusta de la universidad? Respuestas con mayor frecuencia

Elementos	Frecuencia Respuestas	Ambivalentes (saldo neto)
Enseñanza	8.910	
▶ Plana docente	4.859	2.213
▶ Infraestructura	2.277	1.759
Brinda facilidades al estudiante	1.659	
▶ Virtualidad	1.560	- 521
▶ Horarios de clase	810	- 958
Accesibilidad Económica	267	

O6. ¿Qué lo que menos le gusta de la universidad? Respuestas con mayor frecuencia

Elementos	Frecuencia Respuestas
Demoran en responder	4.040
▶ Plana docente	2.646
▶ Virtualidad	2.081
▶ Horarios de clase	1.768
▶ Infraestructura	518

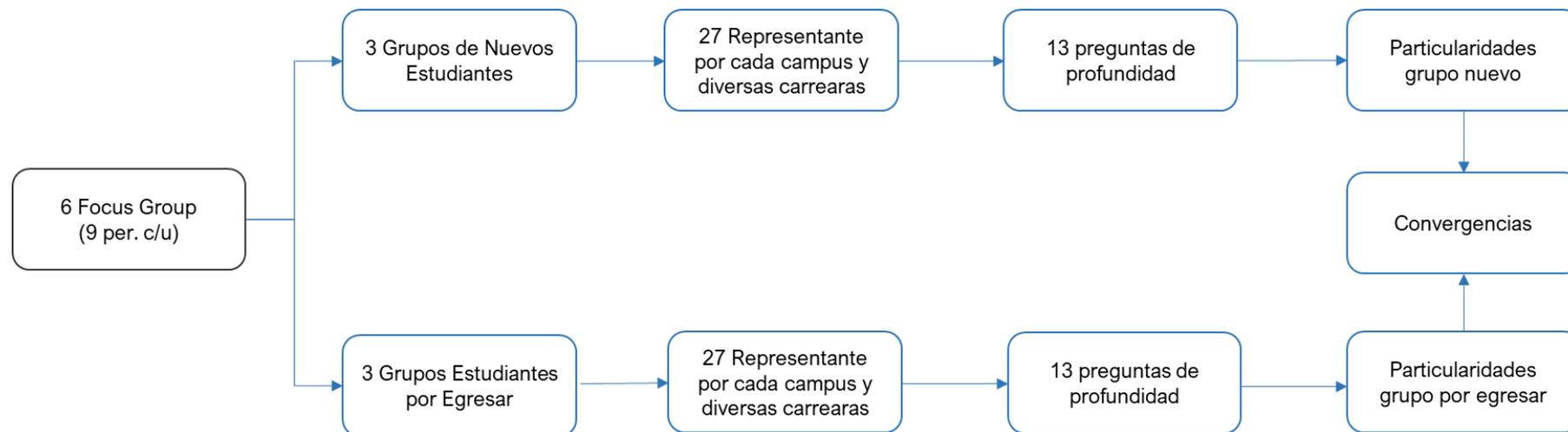
O7. ¿ Se siente identificado de ser parte de la universidad, la considera su “alma mater”?



## 2.6.2. Opinión y percepciones de las estudiantes capturadas por focus group

Con el fin de profundizar las percepciones, posicionamiento, elementos de mejoras y factores de decisión para estudiar en la UCV, se realizaron 6 focus group como se indica en el gráfico adjunto.

Gráfico 9. Organización de focus groups (nuevos estudiantes y por egresar)

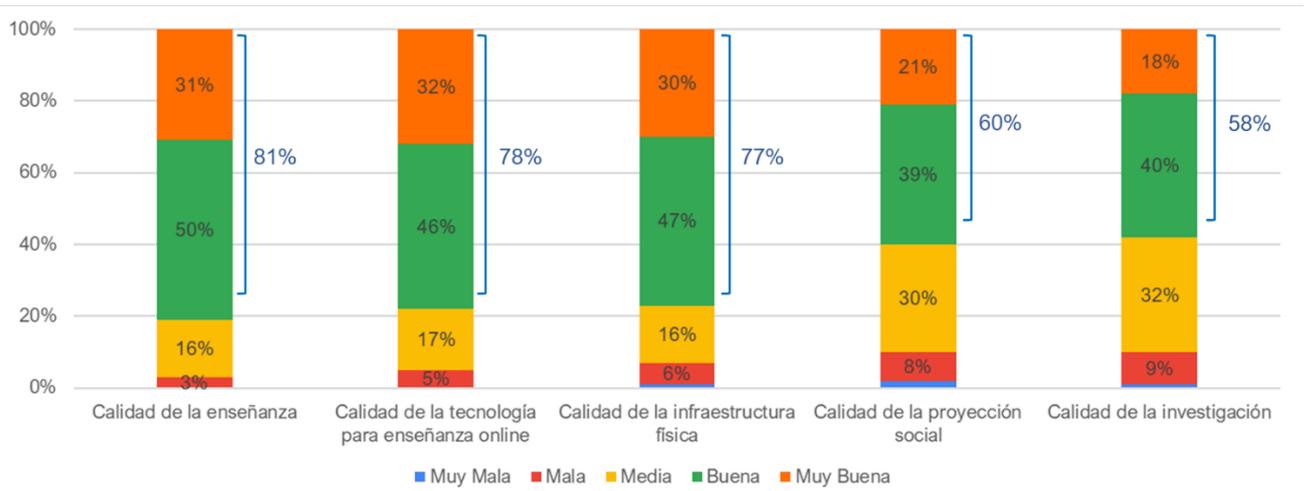


Los focus group confirman diversos elementos identificados en las encuestas, ofreciendo solidez a la información recabada, asimismo nos ha permitido medir diversos elementos. Los resultados detallados de los focus groups están a disposición en el repositorio de datos encriptado del plan estratégico.

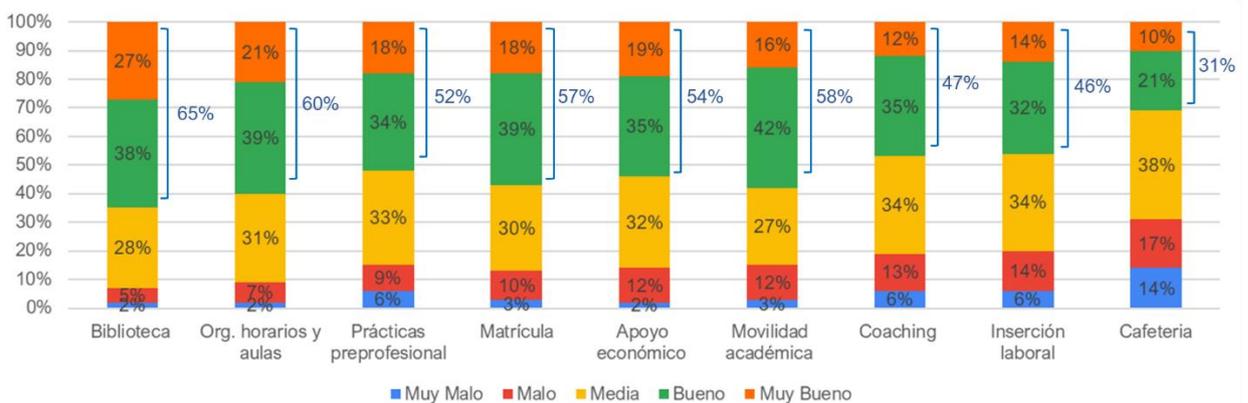
### 2.6.3. Opinión y percepciones de los docentes y líderes capturadas por encuestas

A continuación analizamos diversos aspectos tanto desde la perspectiva de los docentes como de los líderes. Asimismo, las comparamos para analizar si existe una convergencia o divergencia de opinión-percepción en diversos aspectos. Las dimensiones analizadas son las siguientes:

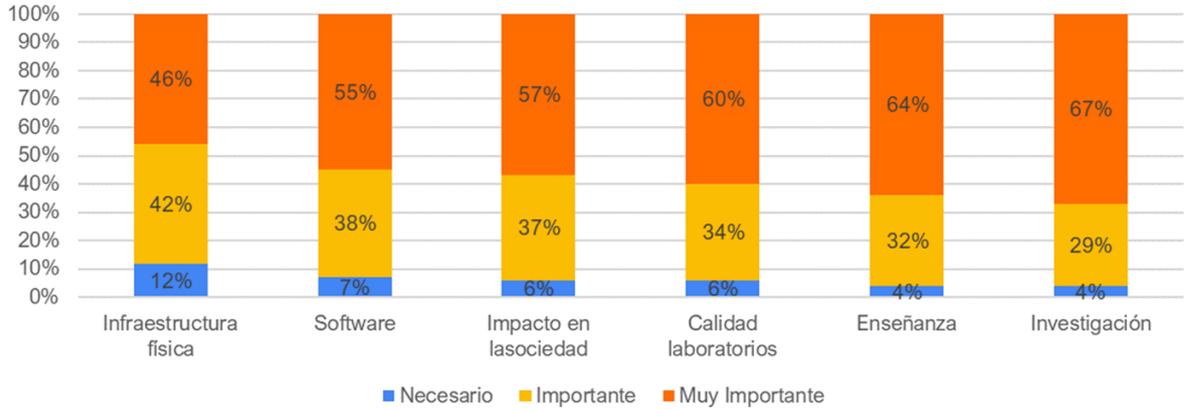
(Gráficos 10) - Q1. Docentes: ¿Cómo califica los siguientes aspectos?



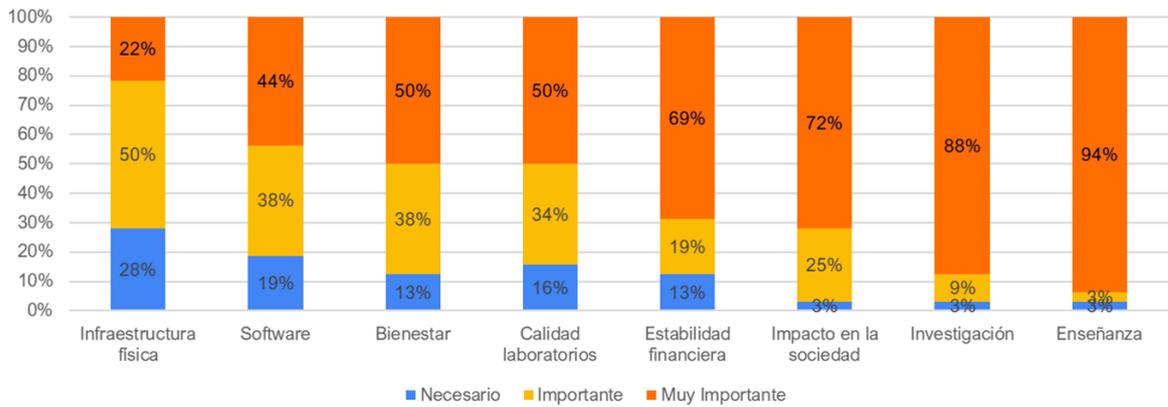
Q2. Docentes: ¿Cómo calificaría los siguientes servicios al estudiante?



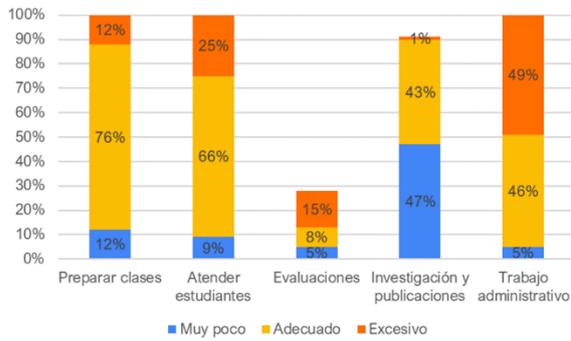
Q3a. Docentes: ¿Qué consideras que es la prioridad que debe mejorar la UCV?



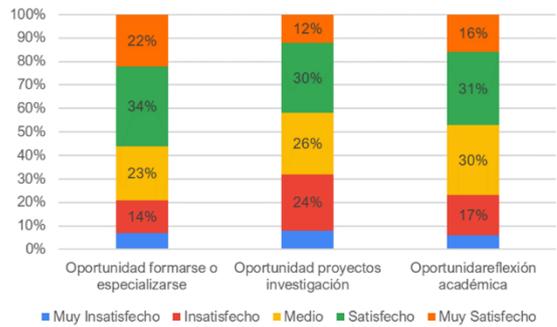
Q3b: Líderes: ¿Qué consideras que es la prioridad que debe mejorar la UCV?



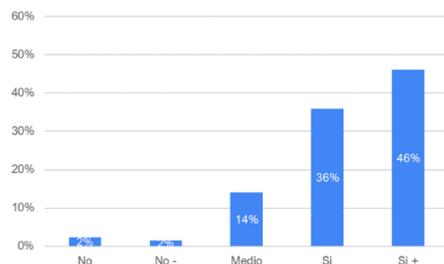
D1. Docentes: ¿Cómo considera el tiempo que dedica a a estas actividades?



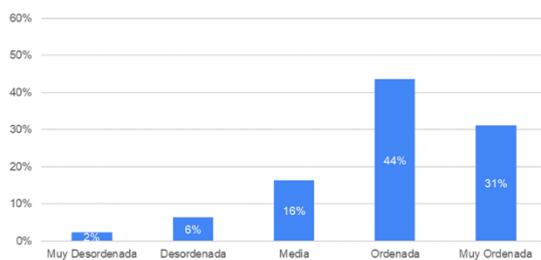
D2. Docentes: ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está de las siguientes oportunidades?



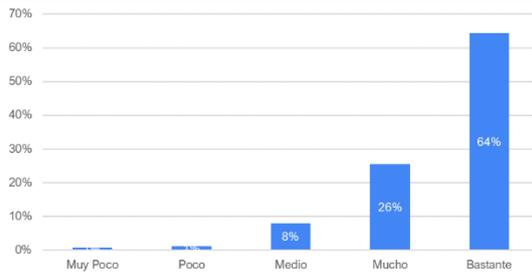
D3. Docentes: ¿Considera que los profesores en general tienen alto interés en capacitarse?



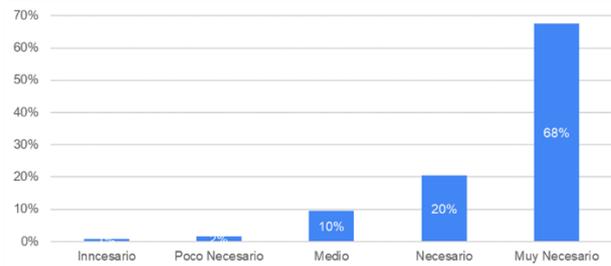
D4. Docentes: ¿Considera que es una universidad ordenada y organizada?



D5. Docentes: ¿Cuán identificado se siente cómo profesor de la UCV, como ser parte de la familia de docentes de la UCV?



D6. Docentes: ¿Considera que debe reforzar su conocimiento del idioma inglés?



### 3. Misión, Visión y Principios

El del Plan Estratégico definió la siguiente misión y visión:

#### Misión

La Universidad César Vallejo forma profesionales emprendedores, con valores, sentido humanista, científico y tecnológico; comprometidos con la transformación de la sociedad global para el desarrollo sostenible.

#### Visión

Al 2024 la Universidad César Vallejo será reconocida como una institución innovadora que forma emprendedores con responsabilidad social.

#### Principios

Cultivar y ejercer la autonomía universitaria de acuerdo con la constitución política del Perú, las leyes de la república, adoptando su propio sistema de organización y gobierno tanto académico como administrativo;

Buscar constantemente la calidad académica universitaria a través de acciones permanentes de evaluación y acreditación universitaria, de sus programas e institución;

Buscar la verdad, la afirmación de los valores éticos y profesionales, y el servicio a la comunidad para su perfeccionamiento y desarrollo;

Promover el pluralismo, la tolerancia, el diálogo intercultural, la inclusión y la libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra, con lealtad a los principios constitucionales, la democracia institucional y a los fines propios de la universidad;

Rechazar toda forma de violencia, intolerancia, discriminación y dependencia, fomentando la meritocracia;

Promover el espíritu crítico y de investigación, la creatividad e innovación entre los miembros de la comunidad que la conforman;

Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social y el desarrollo del país;

Interés superior del estudiante;

Internacionalización;

Afirmación de la vida y de la dignidad humana.

De un análisis de los conceptos antes indicados se desprende que la UCV trabaja sobre tres conceptos esenciales mostrando una fisionomía que converge con las condiciones para desarrollarse como una “Universidades Emprendedoras, Comprometidas y Anclas” es decir una universidad fuertemente orientada al emprendimiento y al compromiso con el desarrollo (económico, social, ambiental, e institucional) y configurándose como una universidad ancla que impacta el desarrollo del sistema territorial donde se ubica.

Con dicho fin, es importante revisar brevemente estos tres conceptos ya que marcan un marco teórico-estratégico que converge fuertemente con la información recabada durante diversas entrevistas realizadas durante este trabajo y que contribuirá a enfocar mejor el propósito y posicionamiento deseado para la UCV.

- **Universidades Emprendedoras** (entrepreneurial universities): se configuran como una *entidad generadora de emprendimiento e innovación con un fuerte impacto en el tejido empresarial gracias a la capacidad de transferir tecnología e innovación generando y creando empresas mediante spin-off o incubando empresas que impactan la generación de empleo, autoempleo y en el desarrollo económico sostenible*. Se trata de ambientes que *dan las condiciones* para el emprendimiento.
- **Universidades Comprometidas con el Desarrollo Regional** (engage universities): se configuran como una evolución más reciente del concepto anterior, ya que no solo trabaja elementos de emprendimiento e impacto económico, sino que amplía el rol de las universidades mediante su *contribución al desarrollo sostenible e integral* del territorio en que se ubican, comprometidas con el desarrollo de las regiones y ciudades donde se ubican generando una red de impacto territorial y nacional. Su contribución sirve como guía para la gestión y orientación para diseñadores y autores de políticas públicas (policymakers), asociaciones empresariales y sociales, empresas y ciudadanos “creando sistema” para el desarrollo regional.
- **Universidades como Instituciones Ancla** (universities as anchor institutions): Las instituciones universitarias “ancla” se configuran como plataformas altamente dinámicas que atraen y despliegan desarrollo, funcionando como “luces” que expanden cooperación, desarrollo económico, resiliencia territorial, y desarrollo sostenible donde se ubican, contribuyen a la orientación de *policy* para su desarrollo, monitoreando la gestión pública, así como erogando servicios concretos a la comunidad, tales como *observatorios, centros de datos, servicios*

de salud, laboratorios, incubadoras de negocios avanzados para dar soporte a la industria, entre otros. La institución ancla atraen y estabilizan los territorios, incrementando el capital territorial y relacional activando procesos de desarrollo de largo plazo.

#### 4. Posicionamiento esperado

Parte fundamental del presente plan es la orientación del posicionamiento de la universidad que se desea alcanzar. Por ello, tomando en consideración los ejes estratégicos y sus lineamientos, en el Gráfico 15 se presenta el potencial posicionamiento que la implementación del presente plan conlleva según el despliegue de la racionalidad estratégica de cada eje, logrando un posicionamiento como se indica:

Eje ACADÉMICO: Una universidad **internacional e innovativa**; para el país y para el mundo donde el método educativo es innovador, donde se **aprende-haciendo y dónde se innova-haciendo** con “hitos” identificables (proyectos especiales) que demuestren esta orientación, pasando de ser una universidad meramente teórica (como la mayoría en el contexto) hacia una universidad donde la teoría es reforzada con simulaciones (jurídica, médica, económica, financiera, etc) , laboratorios y centros de servicios para terceros, donde la práctica contextualiza la teoría y la innovación.

Eje INVESTIGACIÓN: Una universidad que realiza **investigación aplicada** donde la innovación genera “**transferencia tecnológica y transferencia de buenas prácticas para el desarrollo sostenible**”<sup>15</sup> con impacto en la comunidad, territorio, país, y mundo; es decir una universidad para la innovación, transferencia tecnológica y para la orientación y desarrollo social.

Eje BIENESTAR: Una universidad que se caracteriza por su apoyo a los miembros de la **comunidad vallejana**, donde el **servicio es personalizado** y se acompaña durante en todo el **ciclo educativo a los alumnos (ex – ante, in- itinere, ex -post)**. Una universidad donde el alumno tiene un ecosistema de bienestar bien identificado donde existe orientación y apoyo en temas diversos (salud, finanzas, empleo, practicas, counseling, mentorship, red de contactos alumni, etc.)

Eje GESTION y CALIDAD. Una **universidad inclusiva**, donde todos puede realizar su sueño profesional a un costo que es asequible a las grandes mayorías, dónde a su vez se recibe una alta calidad de educación, como sucede en los países más avanzados económicamente y socialmente, es decir donde se asegura la accesibilidad a bajo costo a una alta calidad de educación. Donde la calidad se aprecia a su vez por su presencia en los rankings internacionales en los cuales incrementan su posición. Dicha calidad se percibe en sus profesores, servicios, programas, infraestructura física y tecnológica.

---

<sup>15</sup> En los últimos años las universidades han visto lo necesidad no solo de realizar “transferencia tecnológica” para fortalecer la innovación económica, el emprendimiento y el empleo, sino también realizar la “transferencia de buenas prácticas”, en ámbito de políticas públicas, y otras disciplinas que permitan fortalecer el sistema institucional y las buenas prácticas en diversas disciplinas para impactar no sólo el sector económico, sino también social, ambiental e institucional como parte de su contribución en el marco de los ODS.

Eje RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: Una **universidad emprendedora y comprometida con el desarrollo sostenible de su comunidad y territorio**, la cual destaca por su contribución a la economía, la sociedad, las instituciones y el ambiente, contando con infraestructuras ancla de servicios al territorio.

## 5. Propuesta única de valor

La propuesta única de valor de la UCV se basa en su capacidad de **ofrecer a un bajo costo el acceso a una educación de alta calidad**, internacionalización, extraordinario servicio para facilitar el acceso al mercado laboral, comprometida con una investigación aplicada y con tecnología al día y evolutiva, y contribuyendo con el desarrollo sostenible mediante el apoyo al emprendimiento y al desarrollo institucional (local, regional y del país). **De esta manera puede tangibilizar su propósito de ser “innovadora, emprendedora y rostro humano” así como “la universidad para salir adelante”.**

Cuadrantes verdes indican propuesta única de valor para UCV.

Gráfico 11. Propuesta Única de Valor



Por tato se trata de una universidad INCLUSIVA (bajo costo y acceso abierto); GLOBAL (experiencia internacional); EMPRENDEDORA (impacto desarrollo económico); COMPROMETIDA (impacto desarrollo región y país); RESPONSABLE (responde a necesidades de empleo del alumno) Y LIDER (investigación aplicada y uso tecnológico moderno). Para realizar esta propuesta se han elaborado con todos los líderes de la UCV los siguientes ejes estratégicos y líneas de acción que se orientan a un posicionamiento específico de la universidad.

Tabla 15. Ejes y acciones estratégicas: Versión Sintética

EJES	1. GESTIÓN Y CALIDAD	2. BIENESTAR	3. ACADÉMICO	4. INVESTIGACIÓN	5. TERCERA MISIÓN
LÍNEAS DE ACCIÓN (Síntesis)	CG1. Posicionamiento en rankings	BN1. Serv. Guías	AC1. Internacionalización académica	IN1. Institutos, Centros y Observatorios	TM1. Vallejo en la Comunidad
	GC2. Satisfacción	BN2. Serv. Econ-financieros	AC2. Modelo enseñanza e investiga.	IN2. Capacidades de investigación	TM2. Ecosistema emprendimiento
	GC3. Digitalización de Procesos	BN3. Serv. Salud	AC3. Optimización oferta académica	IN3. Internacionalización de la investigación	TM3. Impacto Observatorios
	GC4. Gobernanza y Comunicaciones	BN4. Serv. Empleabilidad y Alumni	AC4. Competencias docentes	IN4. Publicaciones y divulgación	TM4. Formación, workshops, etc
	GC5. Sostenibilidad Financiera	BN5. Serv. equipos, alimentos, alojamiento	AC5. Tecnología académica	IN5. Centros de datos y sistemas	TM5. Infraestructuras ancla: servicios a terceros
	GC6. Infraestructura física y tecnológica	BN6. Cultura y Deportes	AC6. Impacto académico	IN6. Laboratorios	TM6. Transferencia tecnológica

## 6. Estrategia por ejes: hacia una gestión sistémica de la estrategia

### 6.1. Fortalecimiento eje bienestar

Este eje requiere configurar un ecosistema que haga tangible y gestione los vectores de bienestar, contando con un conjunto de componentes que impacten el posicionamiento de estos servicios en la comunidad de estudiantes.

**Orientación:** Desde el punto de vista organizacional se propone como el eje que coordine la “puerta de ingreso” a la Universidad, el bienestar mientras estudia, y la “puerta de salida”; es decir desde el proceso de guías, accesos a servicios al estudiante servicios de “estadía” (todo soporte bienestar), así como los de empleabilidad y el seguimiento a los graduados-egresados (alumni UCV). Es así que para este eje se proponen nuevas actividades, por ser coherente con sus funciones, que “habilita” con particular apoyo del eje de Gestión-Calidad. Cabe indicar que esta área está particularmente orientada a *impactar aspectos “ad-intra”* de la universidad. Entre estas nuevas actividades están:

- *Servicios económicos-financieros:* que facilita, mediante alianza con terceros u otras estructuras del grupo educativo, a dar soporte a acceso financiero para estudios o equipos (ordenadores, laptops, etc); seguros de salud (voluntarios), trabajo social (categorizaciones) y, dado que evalúan al estudiante, referir casos de RSU internos.
- *Servicios para la empleabilidad (career services y networking):* el cual da un soporte a búsqueda de empleo de los estudiantes mediante un conjunto de actividades, donde la bolsa de trabajo es sólo uno de los diversos servicios que

se ofrecen. Es así que la gestión oportuna y profesional de *la Asociación de Alumni*, se configura con un elemento estratégico también para dar soporte a la empleabilidad. Asimismo, aprovecha la organización de eventos culturales y deportivos como generación de espacio de networking y para promover alianzas con empresarios, instituciones y ex estudiantes para apoyar networking con fines de dar soporte a la empleabilidad y a las relaciones de negocios futuros.

- *Servicios de soporte*: usualmente son las áreas de bienestar y sus instituciones que las apoyan (muchas veces fundaciones universitarias o vinculadas) que dan soporte a servicios de hospedaje-alojamiento de estudiantes; alimentos (servicios de restaurante, cafetería), así como habilitar equipos (ordenadores, etc).
- *Servicios de acceso al cluster bienestar*: se trata de un conjunto de elementos físicos y tecnológicos que facilitan el acceso a todo el cluster de bienestar, facilitando su posicionamiento, tales como el rol de la Ventanilla Única donde se ofrece orientación a todos los servicios del área y se gestiona lo requerido; así como la creación de una aplicación tecnológica (app) para que el estudiante acceda a diversos servicios y los pueda solicitar (citas, etc) y una tarjeta de la UCV para acceder a servicios e incluso descuentos en alimentos u otros con entidades partner, etc. Asimismo, la Escuela de Padres, se relanza con una cobertura mayor como “Escuela de Familia” para atender de manera más integral a la realidad familiar.

Actividades, ya existentes que vienen reforzadas son:

- *Apoyo al área de RSU*: refiriendo casos que ameriten acciones de “RSU en casa” (área Responsabilidad Social Universitaria) dada la vulnerabilidad que sufren algunos estudiantes, así como habilitar servicios y orientación para estudiantes con discapacidades.
- *Servicio médico*: se refuerza con orientación nutricional, además de reforzar orientación psicológica.

## **6.2. Fortalecimiento eje investigación**

Del análisis realizado se observa que es una de las áreas más jóvenes de la universidad y por tanto en la cual hay un gran espacio de crecimiento y desarrollo; sentar sus bases de manera bien estructurada será fundamental para que se logre un importante salto de calidad y de impacto en indicadores de reputación. Cabe indicar que los productos de investigación y la calidad de la misma constituye uno de los aspectos más importantes a considerar en rankings internacionales, de ahí la importancia que se oriente adecuadamente ésta área; esto puede conllevar a algunas decisiones importantes que la universidad deberá evaluar y que a continuación se presentan.

Orientación: El eje de investigación es uno altamente especializado, y que trabaja como “punta de diamante” en el descubrimiento de elementos que aporten a las ciencias que la UCV trabaja, por tanto, se trata de una función que requiere una alta capacitación y dedicación ya que los resultados en ésta área demoran en llegar, y requiere de mucha dedicación, por lo que se sugiere evitar elementos distractores o dispersivos de los recursos y esfuerzos del área; por tanto, se sugiere:

- *Fortalecimiento de las estructuras de investigación* de la UCV desde el punto de vista de organización, para alinear funciones y producción científica dando forma a:
  - Definir el rol de (i) institutos, (ii) centros, (iii) observatorios de investigación, definiendo sus áreas de especialidad, relación con sedes (campus), disciplinas y tipo de producción científica, y el sistema de producción científica de estas estructuras.
  - Definir si la universidad desea crear un Think Tank afiliado a la universidad, para participar en la red internacional de “tanques de pensamiento”.
  - Gestión de elementos de investigación científica en los (iv) laboratorios UCV.
  - Gestión (v) Fondo Editorial y (vi) Repositorio Digital de tesis E-print.
  
- *Fortalecimiento de capacidades para investigación:* reforzar de manera especial aquellos “factores de conversión” en la producción científica tales como:
  - Manejo del idioma inglés, entre otros.
  - Conocimientos estadísticos y modelos de medición según disciplina
  - Gestión de softwares estadísticos
  - Conocimiento de publicación científica, etc.
  
- *Creación de centros de datos especializados y digitalización para la gestión del conocimiento:*
  - Configurar centros de datos especializados en áreas vinculadas a observatorios, centros, etc.
  - Sistema de información para gestión del eje.
  
- *Internacionalización de la investigación y redes de cooperación:*
  - Reforzar la inserción de la UCV en redes de cooperación científica internacional como elemento esencial para mejorar su producción científica e indicadores de impacto en rankings internacionales.
  - Identificar redes, y grupos de investigación
  - Participar en workshops de journals para presentación científica.
  - Participar en concursos de fondos internacionales para la investigación.
  - Desarrollar eventos emblemáticos en materia de investigación.
  - Desarrollar investigaciones con instituciones internacionales.
  
- *Publicaciones:* Estructurar producción científica considerando todas las estructuras y definir metas según tipo de publicación:
  - Revistas científicas (journals)
  - Reportes de impacto (producción de observatorios)
  - Libros temáticos y fondo editorial
  - Desarrollar la iniciativa de “Investigación de Excelencia”, financiando publicaciones conjuntas con profesores de universidades extranjeras, y publicando sus resultados, buscando sinergias con los observatorios.
  
- *Orientarse hacia investigación científica:* la UCV se encuentra dentro de las categorías de grandes universidades, encontrándose posiblemente entre las 100 universidades más grandes del mundo según número de estudiantes matriculados; esto hace que la investigación académica demande enormes

recursos para que los estudiantes puedan obtener sus títulos profesionales; sin embargo la desventaja es que resulta de gran complejidad elevar el nivel para fines científicos, ya que la orientación de investigación académica suele ser parte del modelo de formación más no de producción científica. Por ello, se sugiere que este eje se oriente específicamente a la investigación de carácter científico y no académico, dejando al eje académico gestionar las investigaciones académicas. Esto permitirá que el eje de investigación científica pueda:

- Concentrar líneas y grupos de investigación
- Coordinar con el área académica como las investigaciones académicas pueden contribuir a enriquecer y dar insumos a la investigación científica, donde el eje funciona como una “estructura de segundo nivel” de la investigación y producción científica.
- Desarrollar capacidades que permitan luego transferir conocimiento y capacidades a la investigación científica.

### **6.3. Fortalecimiento eje académico**

Del análisis realizado se observa que es una de las áreas que ha logrado mayor madurez en la UCV, logrando tener un prestigio de calidad de enseñanza entre el alumnado. Es notable que en un corto plazo con tantos estudiantes la universidad haya podido garantizar una educación de calidad. Asimismo, se reconoce la necesidad de llevar a un nuevo nivel la enseñanza consolidando su oferta académica para ganar mayor solidez académica y estabilidad de estudiantes, pasando de una zona de vulnerabilidad a una zona de crecimiento más sostenible y consolidado, así como incrementando su calidad en nuevas fronteras, como la enseñanza bilingüe o completamente en inglés (abriendo oportunidades internacionales), entre otros.

Orientación: El eje académico busca consolidar la calidad de la oferta académica de la UCV así como responder a las nuevas exigencias del mundo cada vez más globalizado y tecnológico, reforzando y mejorando la calidad de las carreras y de sus modalidades online e híbridas. Adicionalmente, la UCV se reconoce por ser una universidad que prepara los estudiantes para la vida y el mundo laboral, con método de enseñanza caracterizado por el modelo enseñanza-aprendizaje (aprender haciendo) que se tangibiliza en experiencias de simulación y praxis en diversas carreras, así como desarrollando proyectos innovativos de alto impacto en la formación y la sociedad. Algunas de las principales acciones identificadas son:

- *Incrementar el nivel de internacionalización de la UCV*, mediante un conjunto de acciones progresivas tales como:
  - Inicio de programa para asegurar bilingüismo (inglés-español) en la UCV a partir del 3er año para nuevos ingresantes, mediante métodos de enseñanza que lo garanticen.
  - Incrementar en la currícula el número de cursos de inglés a partir del 3er año, así como estructurar el primer programa 100% en inglés.
  - Incrementar las alianzas con Top QS, 500 universidades para movilidad internacional de estudiantes y docentes.
  - Contar en la oferta académica con programas de doble titulación internacional.
  - Incrementar la presencia de docentes internacionales que hoy, gracias a la enseñanza remota, es posible incrementar.

- Desarrollar cátedras (i.e. Unesco)
- *Fortalecer el método de enseñanza-aprendizaje*: es decir fortalecer el modelo aprender-haciendo con el fin de formar estudiantes para la vida y el mundo de trabajo, con carreras con un enfoque pragmático y de respuesta a las necesidades del mercado laboral y del emprendimiento. Para ello se sugiere:
  - Complementar el método con investigación académica, que se sugiere sea atendida por el eje académico orientando el trabajo hacia investigación aplicada y alineada con las necesidades del eje de investigación (líneas de investigación) para crear sinergias con sus funciones.
  - Implementar en todas las carreras y programas “simulaciones” y trabajo en laboratorios de diversa índole, según la disciplina, que permita al estudiante aplicar los estudios en un ambiente controlado que luego serán perfeccionados en sus prácticas laborales fortaleciendo así el método de enseñanza e investigación académica para apoyar la agenda de investigación científica del eje investigación.
  - Implementar todos los programas “proyectos estratégicos” altamente innovadores que motiven la investigación aplicada y complementen la formación de los estudiantes bajo el método enseñanza-aprendizaje.
  - Incluir en el modelo de enseñanza elementos de producción artística y cultural.
- *Optimización de la oferta académica*, con el fin de reducir dispersión de esfuerzos y carga administrativa en carreras que pueden afectar la eficiencia en la gestión académica. Esta optimización podrá ser lograda aplicando diversas estrategias, en algunos casos las carreras puedan ser transformadas como sub especializadas (i.e. en carreras de la rama de ciencias administrativas) u otras medias como re-orientar su modalidad de enseñanza (i.e. oferta solo online). Esta optimización de la oferta tiene diversos aspectos tales como:
  - Actualización de syllabus y bibliografía de referencia.
  - Re-definir el portafolio de modalidad online, híbrida, simultánea<sup>16</sup> y presencial.
  - Orientar la oferta académica al perfil del estudiante (ie. ofrecer una oferta atractiva para mujeres) y ofrecer una oferta diferenciada.
- *Fortalecer las competencias de los docentes*, especialmente en cuatro ámbitos: (i) inglés, (ii) matemáticas y estadísticas, (iii) manejo de software estadísticos, (iv) métodos de investigación científica; así como fortalecer los servicios de “formación continua”.
- *Fortalecer la tecnología de gestión académica*: la universidad requiere softwares competitivos para facilitar la experiencia académica de la UCV, este “upgrade” tecnológico considera actividades:

---

<sup>16</sup> Nos referimos a programas simultáneos a aquella modalidad que se viene dando en diversas universidades por el problema de la pandemia, donde las curriculas combinan modalidad presencial y virtual (sea online el estudiante o el profesor), existiendo estudiantes que por horarios, se encuentran en el campus para clases virtuales y presenciales durante el mismo ciclo, lo que implica que deben en un mismo día, dentro del campus tener la modalidad simultánea (en campus de la universidad tener clases presenciales y “online”) para lo cual se debe predisponer los ambientes físicos adecuados, así como experimentales.

- Mejorar software de gestión académica
  - Contar con aplicaciones para consultas online de diversa índole
  - Facilitar y promover software libre para la organización del estudio y notas de clases.
  - Desarrollar aulas experimentales, para tecnologías emergentes, así como contar con “cockpit” para clases virtuales para docentes.
- *Fortalecer la coordinación con los demás ejes para alcanzar el impacto deseado en las diversas misiones de la universidad.*

#### **6.4. Fortalecimiento eje de la Responsabilidad Social Universitaria**

La UCV muestra una fuerte orientación a proyectar su trabajo hacia la comunidad, buscando impactar el desarrollo de la misma, de la empresa y de la sociedad en general, lo que hace que el área RSU haya sido considerada como un elemento estratégico en su actual estructura. Si bien esta orientación es positiva, el análisis realizado considerando las mejores prácticas, muestran que la UCV aún no ha desarrollado integralmente lo que se denomina como la Responsabilidad Social Universitaria, siendo a su vez un tema relativamente nuevo en la región Latino Americana, pero constituye como uno de los elementos más importantes de la proyección universitaria en los años por venir.

Asimismo, el llamado internacional a las universidades e instituciones a contribuir con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* que las Naciones Unidas encuentra en la Responsabilidad Social Universitaria como el eje estratégico para poder contribuir con los ODS, toda vez que esta misión persigue precisamente la proyección y contribución de la universidad al desarrollo sostenible. En este sentido se considera necesario llevar al siguiente nivel la RSU, es decir configurar el eje de la Responsabilidad Social Universitaria.

Orientación: El eje de la Responsabilidad Social Universitaria busca ser el que organiza y apoya a que las funciones de la formación (primera misión) e investigación (segunda misión) impacten en el desarrollo concreto del territorio, región, país donde se ubica la universidad; lo que configura a las universidades como “agentes de desarrollo sostenible” impactando en la vida de las ciudades, en su bienestar, economía y en la calidad de instituciones que lideran el desarrollo económico, social y ambiental. Se trata por tanto de dar mayor estructura al impacto de la UCV sobre la sociedad y la economía. Algunas de las principales acciones identificadas son:

- *Estructurar el ecosistema de emprendimiento de la UCV:* se trata de configurar las condiciones para que las empresas se incuben, aceleren y consoliden, pasando de la idea, superando el denominado “valle de la muerte” y pueda establecerse como entidades generadoras de empleo y riqueza.
- *Implementar el modelo de economía circular en la UCV, así como definir los instrumentos de impacto en ODS por parte de la universidad:* Se trata de iniciar con un piloto de economía circular en un campus de la universidad y luego expandir sus modelos en todos los campus. Adicionalmente definir como se contribuye con los ODS en los territorios donde se ubica la UCV.

- *Gestión del Impacto de los Observatorios*: se trata de catalizar el trabajo de los observatorios con el fin que tengan impacto en los actores sociales, económicos e institucionales, ofreciendo indicadores, estudios, etc para la comunidad. Ejemplos de impacto son: reportes de ODS a nivel local y regional, análisis de políticas de desarrollo comparada ofreciendo a los policymakers información sobre las mejoras prácticas de política en diversos ámbitos; colaborar con asociaciones empresariales, gubernamentales y no gubernamentales para coordinar agendas conjuntas de desarrollo regional, etc.
- *Promover spin-off*<sup>17</sup> como un mecanismo concreto para fortalecer la transferencia tecnológica que realizan las universidades.
- *Fortalecer los servicios a terceros*: parte esencial de la Responsabilidad Social Universitaria es crear infraestructuras de servicios a la comunidad ya que a su vez fortalecen el modelo de enseñanza, ejemplos de servicios a terceros son los hospitales universitarios. Otro ejemplo son los “workplace” y áreas de “co-working” para empresas incubadoras, o para empresas que desean participar de los ecosistemas de las universidades ubicando sus empresas en sus workplace con tarifas preferenciales, etc. Finalmente, ejemplos como servicios de Laboratorio y de Centros de Datos que sirven a la comunidad o al país también se configuran como elementos de la Responsabilidad Social Universitaria y permiten diversificar ingresos de la universidad y contribuir a su desarrollo sostenible.
- *Potenciar Vallejo en la Comunidad*: si bien esta es la actividad central y que engloban las actividades de RSU de la universidad, ésta se verá fortalecida por los elementos presentes en el cluster Responsabilidad Social Universitaria donde diversas actividades permitirán potenciar las labores de este emblemático sistema de servicios de la UCV.
- Desarrollar el área de RSU interno para estudiantes, docentes y personal administrativo

## 6.5. Fortalecimiento eje gestión y calidad

Este eje es el más transversal de todos, y ejerce una función general de soporte a los diversos procesos de los demás ejes e impulsa la mejora de calidad continua de los servicios erogados. Es un área que tiene un rol sistémico, es decir de hacer funcionar el sistema en general de las acciones, y posee una gran responsabilidad en catalizar el proceso de cambio que todo plan estratégico conlleva.

Orientación: Este eje busca ser un catalizador del cambio de los demás ejes, contribuyendo con gestionar adecuadamente la “gobernanza” del cambio e innovando en procesos y modelos de sostenibilidad financiera que den mayor espacio operativo y habiliten de manera eficiente las inversiones implicadas en las acciones que se desean realizar. Asimismo, el fortalecimiento de la calidad cobra en este eje, un rol central que desea verse reforzado, y busca fortalecer su accionar en mejorar los indicadores

---

<sup>17</sup> <https://fueib.org/es/otri/160/que-es-una-spin-off>

reputación y calidad a nivel nacional e internacional de la UCV. Algunas de las principales acciones identificadas son:

- *Posicionamiento en ranking internacionales:* se busca que la UCV cuente con una mayor participación en los rankings internacionales, como QS, con el fin de iniciar un proceso de crecimiento de calidad comparándose mediante indicadores más exigentes y rigurosos.
- *Monitorear y contribuir a mejorar los niveles de satisfacción:* un límite de la gestión de calidad, es que muchas veces se analizan indicadores de gran profundidad y amplitud, pero pocas veces se escucha el parecer de los estudiantes y de los docentes sobre los diversos procesos, siendo estos una fuente esencial en la evaluación de la calidad, ya que nos ofrecen datos directos de diversas dimensiones.
- *Revisión de vectores de reputación:* se sugiere:
  - Revisar vectores de reputación, tanto como el desarrollo de certificaciones o ingreso a rankings que trabajen sobre reputación académica.
  - Revisar en colaboración con eje académico, otros elementos que pueden afectar la percepción de calidad de la UCV, como los problemas identificados con el programa Alfa y elemento de gestión del mérito (plagio, reconocimiento mérito, entre otros que se considere pertinente).
- *Gobernanza y comunicación:* el plan y los ejes no son compartimentos estancos y diversos ejes comparten partes de un único proceso, esto conlleva a posibles malentendidos o falta de claridad de espacios de responsabilidad y autonomía, lo que puede conllevar a problemas de implementación y/o a fricciones innecesarias. De ahí la necesidad de definir la gobernanza en los diversos elementos entre los ejes para promover procesos cooperativos y sinérgicos. Por ello será necesario definir la gestión sobre los procesos compartidos como punto esencial en la hoja de ruta de ejecución. Asimismo, Marketing y Comunicaciones tendrán mayor margen de acción al poseer una mejor plataforma tecnológica para publicación y mejorar contenidos de calidad que sean proveídos de flujos de información provenientes de cada eje. Este punto requiere un desarrollo específico adicional por ser parte de la estrategia comunicacional.
- *Infraestructura física:* actualmente la UCV posee un programa de fortalecimiento de infraestructura, por lo que el presente plan desea solo señalar elementos que serán importante considerar en los programas de mejora:
  - Diseñar y estructurar los campus en lo que será (y ya es) el futuro de la universidad: un lugar para el encuentro, la formación, amistades importantes para la vida y la empresa, la investigación conjunta, el desarrollo de proyectos cooperativos, un lugar donde se vive una racionalidad efectiva para el mundo del trabajo y la vida, un lugar donde se descubre “el rostro humano”.
  - Plan de homologación y desarrollo de íconos en campus: existe una importante heterogeneidad entre la calidad de infraestructura de los campus, por lo que se sugiere definir una plan de homologación de aspectos prioritarios, así como definir una estrategia de íconos,

entendido estos en dos componentes principales: (i) contar con un elemento arquitectónico o diseño unificador que de unidad a todos los campus, y (ii) definir elemento diferenciador en la infraestructura respecto a la competencia (ejemplo auditorio, diseño biblioteca, parque-lago, campo botánico, aula especiales, jardines., etc).

- Mejorar servicios de soporte: (i) servicios de cafetería, (ii) hospedaje, etc
  - Apoyar la transición hacia un campus de economía circular.
  - Mejorar infraestructura para discapacitados: importante considerar las mejoras que puedan ser necesarias para mejorar la accesibilidad y servicios para discapacitados.
  - Definir modelo de expansión y crecimiento de la universidad siguiendo un protocolo que garantice unificar la oferta, fortalecer la identidad institucional y ofrecer elementos diferenciadores.
- *Digitalización*: tiene como fin seguir fortaleciendo la infraestructura tecnológica de la UCV y mejorar procesos. Por ejemplo, se observa que muchos procesos e información de diversos servicios se registran de manera atomizada no existiendo siempre una base de datos que lo acoja y permita una gestión y monitoreo más eficaz; asimismo existen procesos sin base tecnológica que deberá progresivamente digitalizarse según prioridad. Finalmente, la UCV requiere de una estrategia flexible y eficiente (“Smart Upgrading”) de desarrollo tecnológico para evitar trampas tecnológicas que impliquen baja capacidad de evolución del software y en caso de cambios muy altos costos de inversión que afecten el modelo operativo.
  - *Sostenibilidad financiera y modelo de negocio (modelo financiero)*: Se observa que la UCV posee un modelo de operación financiera tradicional y concentrado en pensiones, por lo que requiere rediseñar un modelo de sostenibilidad financiera que diversifique ingresos y permita mayor eficiencia y operatividad financiera internacional. Elementos a considerar:
    - Modelo y vehículo para fundraising: evaluar creación o fortalecimiento de fundación (explícitamente relacionada o no) que permita captar capitales de inversión, y otros recursos para fortalecer el ecosistema de emprendimiento y de soporte a adquirir servicios de profesores internacionales a costos más eficientes; así como para captar fondos para atender necesidades de los estudiantes con condiciones más vulnerables.
    - Modelo y vehículo de financiamiento e inversión internacional.
    - Modelo de diversificación económica-financiera, donde el ecosistema de bienestar puede estar soportado por un conjunto de empresas de base de la universidad, generando un número importante de los que se denomina “spillovers” o efectos derivados, colaterales que fortalecen la diversidad económica.
    - Modelo de optimización financiera y de costos que, desde una perspectiva internacional, permite reducir costos de plana docente, y habilitar diversos tipos de cooperación internacional y financiera.

Tabla 16. Síntesis de ejes y acciones estratégicas

Bienestar: Ejes y acciones estratégicas		Investigación: Ejes y acciones estratégicas		Académico: Ejes y acciones estratégicas					
BN1	Guía	BN1.1.	Ventanilla Única	IN1	Estructura ecosistema investigación	AC1	Internacionalización		
		BN1.2.	Programa Guías		IN1.1.		Observatorios	AC1.1.	Alianzas- cátedras
		BN1.3.	App y tarjeta chip		IN1.2.		Centros	AC1.2.	Programas inglés
		BN1.4.	Escuela familias		IN1.3.		Institutos - Think tanks	AC1.3.	Docentes internacionales
BN2	Eco. y Fin.	BN2.1.	Trabajo social (recat.)	IN2	Desarrollo capacidades	AC2	Método enseñanza		
		BN2.2.	Apoyo Finan. y Seguros		IN2.1.		Inglés	AC2.1.	Integrar Investig. académica
		BN2.3.	Apoyo RSU interno		IN2.2.		Estadística	AC2.2.	Forta. simulaciones y laborat.
		BN2.4.	Alianzas estratégicas		IN2.3.		Software estadística	AC2.3.	Proyectos estratégicos
BN3	Salud	BN3.1.	Servicio médico	IN3	Internacionalización investigación	AC3	Optimización carreras		
		BN3.2.	Servicio psicológico		IN3.1.		Alianzas estratégicas	AC3.1.	Dispersión y abandonos
		BN3.3.	Servicio nutrición		IN3.2.		Participación redes científicas	AC3.2.	Diferenciación
		BN3.4.	Servi. personas discapacidad		IN3.3.		Proyectos internacionales	AC3.3.	Carreras online
BN4	Empleo y Networking	BN4.1.	Career Service	IN4	Publicaciones	AC4	Desarrollo competencias		
		BN4.2.	Asociación Alumni		IN4.1.		Journals	AC4.1.	Inglés (hacia bilingüismo)
		BN4.3.	Eventos		IN4.2.		Reportes observatorios	AC4.2.	Estadística y software estadis.
		BN4.4.	Alianzas estratégicas		IN4.3.		Libros	AC4.3.	Formación Continua
BN5	Serv. Soporte	BN5.1.	Hospedaje	IN5	Gestión conocimiento	AC5	Tecnología académica		
		BN5.2.	Alimentación		IN5.1.		Software gestión conocimiento	AC5.1.	Gestión académica
		BN5.3.	Equipos computo, etc		IN5.2.		Fotal. Fondo Edit. y Repos. Dig.	AC5.2.	Enseñanza online
		BN5.4.	Acceso internet (no campus)		IN5.3.		Lineas y grupos de investigación	AC5.3.	Software estudiantes
BN6	Cultura y deporte	BN6.1.	Teatro, danza	IN6	Inonvación y transferencia	AC6	Gestión impacto		
		BN6.2.	Deportes		IN6.1.		Centro de innovación	AC6.1.	Eventos estratégicos
		BN6.3.	Eventos		IN6.2.		Patentes	AC6.2.	Soporte de investiga. científica
		BN6.4.	Alianzas estratégicas		IN6.3.		Proyectos estratégicos	AC6.3.	Soporte observa. e infra. Inv.
				IN6.4.	Proyectos investig. Laboratorio	AC6.4.	Soporte emprendimiento		
<b>Tercera Misión: Ejes y acciones estratégicas</b>		<b>Gestión y Calidad: Ejes y acciones estratégicas</b>							
TM1	Vallejo en la Comunidad	TM1.1.	Vallejo en Com. Proyect. RSU	GC1	Posicionamiento	GC1.1.	Part. procesos acreditación		
		TM1.2.	UCV en Casa		GC1.2.		Part. nuevas certificaciones	GC1.2.	Part. nuevas certificaciones
		TM1.3.	Certificación Unh. Emprend.		GC1.3.		Part. ranking internacionales	GC1.3.	Part. ranking internacionales
		TM1.4.	UCV Circular y Verde		GC1.4.		Monitoreo indicad. estratégicos	GC1.4.	Monitoreo indicad. estratégicos
TM2	Ecosistema emprendimiento	TM2.1.	Ecosistema emprendimiento	GC2	Satisfacción	GC2.1.	Métodos de evaluación		
		TM2.2.	Fondo emprendimiento		GC2.2.		Evaluación y monit. estudiantes	GC2.2.	Evaluación y monit. estudiantes
		TM2.3.	UCV Transforma		GC2.3.		Evaluación y monit. docentes	GC2.3.	Evaluación y monit. docentes
		TM2.4.	Proyectos emblemáticos		GC2.4.		Evaluación y monit. adm.	GC2.4.	Evaluación y monit. adm.
TM3	Observatorios (gestión impacto)	TM3.1.	Apoyo Obs. Des. Sostenible	GC3	Digitalización	GC3.1.	Bases de datos info no estruct.		
		TM3.2.	Apoyo Obs. Gen. e Inclu. Soc.		GC3.2.		Mejora de procesos	GC3.2.	Mejora de procesos
		TM3.3.	Apoyo Obs. Polit. Públicas		GC3.3.		Cuadros de mando	GC3.3.	Cuadros de mando
		TM3.4.	Acciones de difusión		GC3.4.		Estrategia software	GC3.4.	Estrategia software
TM4	Formación a la comunidad	TM4.1.	Escuela líderes	GC4	Gobernanza y comunicaciones	GC4.1.	Gobernanza		
		TM4.2.	UCV Educa		GC4.2.		Marketing (plataforma info.)	GC4.2.	Marketing (plataforma info.)
		TM4.3.	Eventos emblemáticos		GC4.3.		Comunicación (platafor. info.)	GC4.3.	Comunicación (platafor. info.)
		TM4.4.	Alianzas locales-regionales		GC4.4.		Cultura organizacional	GC4.4.	Cultura organizacional
TM5	Servicios a terceros	TM5.1.	UCV Salud	GC5	Modelo Financiero	GC5.1.	Modelo fundraising		
		TM5.2.	UCV Labs		GC5.2.		Modelo inversiones	GC5.2.	Modelo inversiones
		TM5.3.	UCV Orienta		GC5.3.		Optimización financiera	GC5.3.	Optimización financiera
		TM5.4.	UCV workplace		GC5.4.		Centros de producción	GC5.4.	Centros de producción
TM6	Transferencia tecnológica	TM6.1.	Desarrollo de Spin-off	GC6	Infraestructura física	GC6.1.	Homologación campus. Iconos		
		TM6.2.	Eventos emblemáticos		GC6.2.		Biblio., cafe., Hosped., discapa.	GC6.2.	Biblio., cafe., Hosped., discapa.
		TM6.3.	Alianzas estratégicas		GC6.3.		Economía circular campus	GC6.3.	Economía circular campus
		TM6.4.	Protocolos (soporte patentes)		GC6.4.		Mejoras para discapacitados	GC6.4.	Mejoras para discapacitados

## 7. Hoja de Ruta

### 7.1. Pasos de ejecución

En el gráfico 12 se presenta un cuadro de referencia para la ejecución del plan (pasos de ejecución).

Gráfico 12. Pasos de ejecución



- Evaluar el plan
- Coordinar el añadir, eliminar o modificar las acciones
- Priorizar las mismas (se sugiere considerar matriz de impacto)
- Solicitar las especificaciones: equipos responsables, acciones detalladas, presupuestos detallados, y cronograma de implementación
- Monitorear la ejecución
- Evaluar resultados
- Sugerir cambios durante el proceso de ejecución para perfeccionar resultados

A continuación, se precisan componentes del “framework” de ejecución que una mayor explicación:

- **Paso 1 - Plan estratégico y hoja de ruta aprobada:** este proceso implica evaluar los resultados del presente trabajo que ha seguido una metodología altamente participativa. De los resultados, considerar las prioritizaciones de la hoja de ruta que será explicada a continuación (matriz priorización de acciones) sobre la cual *los líderes realizarán modificaciones: añadiendo, eliminando o mejorando acciones, para tener una hoja de ruta definitiva.*
- **Paso 2 - Creación del Consejo Plan Estratégico:** como es de conocimiento, un plan estratégico por definición, conlleva a la toma de decisión estratégica, es decir que significarán un cambio en la trayectoria de desarrollo de una institución. En esta perspectiva, las decisiones pueden ser complejas y, como todo cambio, puede presentar resistencia; de ahí la necesidad que los procesos de desarrollo estratégico para su implementación cuenten con procesos de “gobernanza” de la estrategia que facilite la evaluación de propuestas, perfeccionamiento, toma de decisiones y monitoreo del proceso de ejecución. El Consejo tiene dicho fin, de lo contrario el riesgo de que el plan no impacte en la organización será alto, y pueda terminar como un conjunto de buenas intenciones e ideas. Funciones sugeridas del consejo son:
- **Paso 3 - Especificaciones:** Todo plan estratégico utiliza un método holístico para poder evaluar diversos ámbitos de intervención, y muchas estrategias, requiere de acciones y tácticas que pueden requerir una alta especificación y verticalidad para poder definir su ejecución. Esta fase implica su especificación cuyos detalles (componentes finales aprobados, presupuestos y responsables) serán explicitados e incluidos en los planes operativos anuales, garantizando así su ejecución.
- **Paso 4 – Alinear Planes Operativos anuales:** El trabajo de “especificaciones” es el insumo para que la acción del plan estratégico sea incluida en los planes operativos anuales, así la ejecución del plan será tangible y efectiva, dependiendo los resultados de la ejecución de los planes operativos.
- **Paso 5 - Ejecución y comunicación:** Una vez se tenga definido los pasos anteriores, se sugiere iniciar una estrategia de comunicación del mismo, según audiencia objetivo.
- **Paso 6 - Monitoreo y mejoras:** Este se debe realizar mediante el monitoreo de los planes operativos y los indicadores de seguimiento identificados los cuales serán digitalizados. Dichos indicadores suelen ser indicadores de desempeño organizacional que deberán reflejar los resultados del plan. Asimismo, indicadores con método de verificación cuantitativa podrán ser digitalizados en los cuadros de mando.

## 7.2. Cuadros de mando por Eje estratégico:

Tabla 17a. Eje bienestar: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades

Eje bienestar: líneas estratégicas	Objetivos	Instrumentos - Componentes	Actividades
<b>BN1. Servicios de Guía al estudiante y familia</b>	Ser la "puerta de ingreso" a la UCV y a su sistema de bienestar, ser identificado como el "punto focal" de la universidad donde el estudiante interactúa con el ecosistema de bienestar.	BN1.1. Ventanilla Única	BN1.1.1 Fortalecer dentro de la universidad el "punto focal" de bienestar, donde los estudiantes puedan recibir información y acceder a todo el ecosistema de bienestar
		BN1.2. APP (aplicativo) de Bienestar y tarjeta chip	BN1.2.1 Crear un App de Bienestar, que concentre información sobre salud, acceso a servicios de bienestar, agenda de actividades, entre otros
			BN1.2.2 Crear la Tarjeta UCV que brinde acceso a un gran número de beneficios; la cual se encuentra activa cuando el estudiante esta matriculado; esta permite ser recargada con dinero para uso en maquinas de alimentos, poder ser utilizada para recibir descuentos en tiendas afiliadas, posee a su vez información sobre seguros contratados, datos del estudiantes, etc.
		BN1.3. Programa de guías	BN1.3.1 Continuar fortaleciendo y optimizando el servicio de orientación a estudiantes, particularmente mejorando la calidad de atención de los guías
		BN1.4. Escuela de familias	BN1.4.1 Enfocar el trabajo no solo a escuela de padres, sino a la familia, haciendo participar de la experiencia Vallejo
<b>BN2. Servicios Económico-financieros</b>	Responder a las necesidades económicas de los estudiantes y sus familias para poder facilitar el acceso a educación universitaria en la UCV, mediante una adecuada asignación de categorías de pensiones. Asimismo, mediante alianzas estratégicas, se orientará para el acceso a financiamiento de estudios, movilidad internacional y equipos tecnológicos para el estudiante.	BN2.1. Trabajo social (recategorizaciones)	BN2.1.1 Mejorar procesos de asignación de categorías
		BN2.2. Orientación para apoyo financiero y seguros	BN2.2.1 Ofrecer orientación para acceso a servicios de financiamiento y seguros (en alianza con terceros)
		BN2.3. Apoyo a "RSU en casa" refiriendo casos de alta vulnerabilidad	BN2.3.1 Los casos de alta vulnerabilidad será referidos al área de RSU
		BN2.4. Alianzas estratégicas	BN2.4.1 Establecer alianzas estratégicas para poder ofrecer los diversos servicios del ecosistema de bienestar
<b>BN3. Servicios de Salud</b>	Dar servicios de salud que garanticen la prevención y atención oportuna de problemas de salud de la comunidad estudiantil, considerando elementos de salud física y psicológica. Asimismo, mediante alianzas con proveedores de seguros y salud integral, ofrecer seguros de salud con costos preferenciales para el estudiante de la UCV (gracias a alianzas con terceros) que cubra emergencias, accidentes u otro tipo de atenciones al estudiante y si desea, a su familia.	BN3.1. Servicio médico	BN3.1.1 Implementación de servicios médicos básicos en campus y evaluar posibilidad de crear una escuela hospital (clínica)
		BN3.2. Servicio psicológico	BN3.2.1 Fortalecer el servicios de orientación psicológica incluyendo modalidades online para atender regiones
		BN3.3. Servicio nutricional	BN3.3.1 Activar el servicio de orientación nutricional
		BN3.4. Servicios a personas con discapacidad	BN3.4.1 Evaluar el sistema de servicios a personas con discapacidad (desde infraestructuras adecuadas hasta seguimiento para verificar acceso adecuado a servicios académico - administrativos )
<b>BN4. Servicio de Empleabilidad y Alumni</b>	Ser una universidad reconocida por su excelente servicio de soporte para la inserción laboral desde prácticas preprofesionales y especialmente oportunidades laborales. Asimismo, este trabajo se soporta con un activo trabajo de networking con graduados y empresas que contribuyen a la empleabilidad. Los servicios de networking giran en torno a actividades con la Asociación Alumni que facilitan el desarrollo de negocios y empleo para graduados UCV.	BN4.1. Career Service (bolsa de trabajo y servicios adicionales)	BN4.1.1 Fortalecer la bolsa de trabajo mediante alianzas
			BN4.1.2 Fortalecer la oferta de practicas preprofesionales
			BN4.1.3 Fortalecer la feria del empleo UCV
			BN4.1.4 Establecer alianzas para fortalecer los servicios de empleo, sea con especialistas de RR.HH. y agencias de empleo, como empresas
		BN4.2. Asociación Alumni y Seguimiento del Graduado	BN4.2.1 Diseñar un plan de ejecución de la asociación Alumni con membresías, servicios, actividades, etc.
		BN4.3. Eventos de networking, alianzas estratégicas y mentorship	BN4.3.1 Contar con eventos de networking para empleabilidad, desarrollo de negocios y apoyo a RSU en fundraising (donaciones)
		BN4.3.2 Contar con el apoyo de exestudiantes que puedan gratuitamente ofrecer servicios de mentorship para la orientación profesional a estudiantes y recién graduados	
BN4.4. Desarrollo de convenios con empresas para fortalecer servicios de colocación y prácticas profesionales	BN4.4.1 Alianzas estratégicas con empresas e instituciones		
<b>BN5. Servicios de Soporte (equipos, alimentos y alojamiento)</b>	Ofrecer soporte en un conjunto de necesidades específicas, facilitando el acceso a servicio de alimentos (cafetería, restaurante), hospedaje, equipos (ordenadores), internet (móvil); esto realizado con alianzas estratégicas o mediante acciones de sostenibilidad financiera reemplazando terceros con spin-off UCV.	BN5.1. Servicio de hospedaje	BN5.1.1 Contar con infraestructura de alojamiento para estudiantes (y eventualmente profesores) en convención con terceros
		BN5.2. Servicio alimentación (restaurantes y cafetería)	BN5.2.1 Mejorar servicios de cafetería (infraestructura, productos, atención, etc.) y evaluar servicios de catering y restaurante
		BN5.3. Servicios para acceso a ordenadores (pc)	BN5.3.1 Contar con un servicio de venta-financiamiento-seguros en convención con terceros y reventa de pcs de estudiantes que cambian equipos
		BN5.4. Servicios para acceso a internet (via teléfono, móvil u otros)	BN5.4.1 Contar con un servicio de acceso a internet mediante convención con terceros
<b>BN6. Cultura y deportes</b>	Crear espacios para el desarrollo del estudiante, integrando su formación con actividades culturales y deportivas siendo estas a su vez un medio para formar y fomentar la capacidad de interrelación, colaboración y desarrollo de la personalidad. Asimismo, estos eventos culturales y deportivos permiten desarrollar espacios naturales de "networking" que pueden ser aprovechados para el desarrollo profesional y empresarial e incluso para recabar donaciones para funciones RSU.	BN6.1. Grupos de teatro, música, etc.	BN6.1.1 Fortalecer la gama de grupos para desarrollo de la cultura y deporte
		BN6.2. Deportes	BN6.2.1 Fortalecimiento de deportes con posibles alianzas y participar de redes internacionales de fomento del deporte universitario
		BN6.3. Eventos emblemáticos	BN6.3.1 Realizar eventos culturales emblemáticos y de beneficencia
		BN6.4. Alianzas estratégicas	BN6.4.1 Contar con alianzas estratégicas que fortalezcan las actividades de cultura y deportes

Tabla 17b. Eje bienestar: Actividades, metas e indicadores

Instrumentos - Componentes	Actividades	METAS						
		Cant.	Descripción 2022	Cant.	Descripción 2023	Cant.	Descripción 2024	Responsable
BN1.1. Ventanilla Única	BN1.1.1. Fortalecer dentro de la universidad el "punto focal" de bienestar, donde los estudiantes puedan recibir información y acceder a todo el ecosistema de bienestar	1	Diseño e implantación piloto de ventanilla	1	Implementación de ventanilla y diseño de indicadores de gestión por campus	1	Ventanilla operativa y con indicadores de gestión activos y monitoreados por campus	Vicerrectorado de Bienestar Universitario
BN1.2. APP (aplicativo) de Bienestar y tarjeta chip	BN1.2.1. Crear un App de Bienestar, que concentre información sobre salud, acceso a servicios de bienestar, agenda de actividades, entre otros	1	Diseño y programación de App	1	Test e implementación de App	1	App totalmente difundida entre los estudiantes	Vicerrectorado de Bienestar Universitario
	BN1.2.2. Crear la Tarjeta UCV que brinde acceso a un gran número de beneficios; la cual se encuentra activa cuando el estudiante está matriculado, esta permite ser recargada con dinero para uso en máquinas de alimentos, poder ser utilizada para recibir descuentos en tiendas afiliadas, poseer a su vez información sobre seguros contratados, datos del estudiantes, etc.	1	Diseño de funcionalidad de tarjeta, alianzas para su realización y descuentos	1	Emisión de primeras tarjetas de prueba en campus piloto	1	Emisión de Tarjetas para los estudiantes en todos los campus	Vicerrectorado de Bienestar Universitario
BN1.3. Acceso a Servicios de Bienestar (entrada al ecosistema)	BN1.3.1. Continuar fortaleciendo y optimizando el servicio de orientación a estudiantes, particularmente mejorando la calidad de atención de los guías	1	Diseño e implementación de un programa de fortalecimiento para atención de los guías	1	Mejora de Indicadores de gestión	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Vicerrectorado de Bienestar Universitario
BN1.4. Escuela de familias	BN1.4.1. Enfocar el trabajo no solo a escuela de padres, sino a la familia, haciendo participar de la experiencia Vallejo	1	Diseño y aplicación de nuevo programa para familias	1	Mejora de Indicadores de gestión	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Servicios Universitarios (Escuela de Padres)
BN2.1. Trabajo social (recategorizaciones)	BN2.1.1. Mejorar procesos de asignación de categorías	1	Diseño y aplicación de nuevo programa de asignación de categorías	1	Mejora de Indicadores de gestión	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Servicios Universitarios (Trabajo Social)
BN2.2. Orientación para apoyo financiero y seguros (en alianza con terceros)	BN2.2.1. Ofrecer orientación para acceso a servicios de financiamiento y seguros	1	Diseño y aplicación de nuevo programa de financiamiento y seguros	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Servicios Universitarios (Trabajo Social)
BN2.3. Apoyo a "RSU en casa" refiriendo casos de alta vulnerabilidad	BN2.3.1. Los casos de alta vulnerabilidad será referidos al área de RSU	1	Definición de procedimiento de trabajo para referir casos de alta vulnerabilidad y su implementación	1	Procedimiento plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del procedimiento aplicado	Dirección de Servicios Universitarios (Trabajo Social)
BN2.4. Alianzas estratégicas	BN2.4.1. Establecer alianzas estratégicas para poder ofrecer los diversos servicios del ecosistema de bienestar	1	Realizar alianzas estratégicas para fortalecer el servicio de bienestar	100%	Alianzas plenamente operativas	1	Evaluación de la contribución de las alianzas	Vicerrectorado de Bienestar Universitario
BN3.1. Servicio médico	BN3.1.1. Implementación de servicios médicos básicos en campus y evaluar posibilidad de crear una escuela hospital (clínica)	1	Diseño de centros de atención en todos los campus	1	Centro de atención implementado y operativo en todos los campus	1	Centro monitoreado y evaluación de posible escuela-hospital en cada campus	Dirección de Servicios Universitarios (Servicio Médico)
BN3.2. Servicio psicológico	BN3.2.1. Fortalecer el servicio de orientación psicológica incluyendo modalidades online para atender regiones	1	Diseño y aplicación de un nuevo programa de orientación psicológica online	1	Identificación de Indicadores de gestión del nuevo programa	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Servicios Universitarios (Servicio Psicológico)
BN3.3. Servicio nutricional	BN3.3.1. Activar el servicio de orientación nutricional	1	Diseño y aplicación de un nuevo programa de orientación nutricional	1	Identificación de indicadores de gestión del nuevo programa	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Escuela de Nutrición
BN3.4. Servicios a personas con discapacidad	BN3.4.1. Evaluar el sistema de servicios a personas con discapacidad (desde infraestructuras adecuadas hasta seguimiento para verificar acceso adecuado a servicios académico - administrativos)	1	Evaluación de necesidades y diseño de servicios para discapacitados	1	Servicio plenamente implementado en todos los campus	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (Dirección de Infraestructura)
BN4.1. Career Service (bolsa de trabajo y servicios adicionales)	BN4.1.1. Fortalecer el servicio de colocación y bolsa de trabajo mediante alianzas	1	Diseño de servicios y realización de alianzas para fortalecer la bolsa de trabajo	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Seguimiento del graduado y Bolsa de Trabajo
	BN4.1.2. Fortalecer la oferta de prácticas preprofesionales	1	Realización de alianzas y convenios para fortalecer la oferta de prácticas pre-profesionales	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Relaciones Internacionales
	BN4.1.3. Fortalecer la feria del empleo UCV	1	Diseño de servicios y realización de alianzas para participación en la feria de empleo UCV	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Seguimiento del graduado y Bolsa de Trabajo
	BN4.1.4. Establecer alianzas para fortalecer los servicios de empleo, sea con especialistas de RR.HH. y agencias de empleo, como empresas	1	Identificación de potenciales alianzas y realización de las mismas para fortalecer servicios de empleo	100%	Alianzas plenamente operativas	1	Evaluación de alianzas	Dirección de Seguimiento del graduado y Bolsa de Trabajo
BN4.2. Asociación Alumni y Seguimiento del Graduado	BN4.2.1. Diseñar un plan de ejecución de la asociación Alumni con membresías, servicios, actividades, etc.	1	Diseño e implementación de asociación Alumni	1	Asociación Alumni plenamente estructurada	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Seguimiento del graduado y Bolsa de Trabajo
BN4.3. Eventos de networking, alianzas estratégicas, mentorship y apoyo a RSU en fundraising (donaciones)	BN4.3.1. Contar con eventos de networking para empleabilidad, desarrollo de negocios y apoyo a RSU en fundraising (donaciones)	1	Diseño y realización de programas de networking	1	Programa implementado en todos los campus	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Seguimiento del graduado y Bolsa de Trabajo
	BN4.3.2. Contar con el apoyo de exestudiantes que puedan gratuitamente ofrecer servicios de mentorship para la orientación profesional a estudiantes y recién graduados	1	Diseño e implementación del programa de mentorship	1	Programa implementado en todos los campus	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Seguimiento del graduado y Bolsa de Trabajo
BN4.4. Desarrollo de convenios con empresas para fortalecer servicios de colocación y prácticas profesionales	BN4.4.1. Alianzas estratégicas con empresas e instituciones	1	Identificación de potenciales alianzas y realización de las mismas para generación de networking	100%	Alianzas plenamente operativas	1	Evaluación de alianzas	Dirección de Seguimiento del graduado y Bolsa de Trabajo
BN5.1. Servicio de hospedaje	BN5.1.1. Contar con infraestructura de alojamiento para estudiantes (y eventualmente profesores) en convención con terceros	1	Diseño de servicio de hospedaje y realización de alianzas y/o primeras infraestructuras	1	Servicio de hospedaje piloto operativo	1	Expansión del servicio de hospedaje a otros campus UCV	Vicerrectorado de Bienestar Universitario
BN5.2. Servicio alimentación (restaurantes y cafetería)	BN5.2.1. Mejorar servicios de cafetería (infraestructura, productos, atención, etc.) y evaluar servicios de catering y restaurante	1	Elaboración del nuevo diseño de servicios, modelo operativo y de negocio	1	Aplicación del nuevo modelo de servicios operativo y de negocio	1	Evaluación de indicadores del modelo de servicios aplicado	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (Escuela de Adm. en Turismo y Hotelería)
BN5.3. Servicios para acceso a ordenadores (pc)	BN5.3.1. Contar con un servicio de venta-financiamiento-seguros en convención con terceros y reventa de pcs de estudiantes que cambian equipos	1	Diseño de servicios y realización de alianzas para venta y/o financiamiento de equipos de computo	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (Dirección de Innovación Tecnológica)
BN5.4. Servicios para acceso a internet (vía teléfono, móvil u otros)	BN5.4.1. Contar con un servicio de acceso a internet mediante convención con terceros	1	Diseño de servicios y realización de alianzas para acceso a internet	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (Dirección de Innovación Tecnológica)
BN6.1. Grupos de teatro, música, etc.	BN6.1.1. Fortalecer la gama de grupos para desarrollo de la cultura y deporte	1	Diseño y realización de eventos musicales y de teatro	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Servicios Universitarios (Oficina de Cultura y Esparcimiento)
BN6.2. Deportes	BN6.2.1. Fortalecimiento de deportes con posibles alianzas y participar de redes internacionales de fomento del deporte universitario	1	Diseño y realización de eventos deportivos	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Servicios Universitarios (Oficina de Deportes)
BN6.3. Eventos emblemáticos	BN6.3.1. Realizar eventos culturales emblemáticos y de beneficencia	1	Diseño y realización de eventos emblemáticos	1	Programa plenamente operativo	1	Evaluación de indicadores del programa aplicado	Dirección de Servicios Universitarios (Oficina de Cultura y Esparcimiento)
BN6.4. Alianzas estratégicas	BN6.4.1. Contar con alianzas estratégicas que fortalezcan las actividades de cultura y deportes	1	Identificación de potenciales alianzas y realización de las mismas	100%	Alianzas plenamente operativas	1	Evaluación de alianzas	Dirección de Servicios Universitarios (Oficina de Cultura y Esparcimiento)

Tabla 18a. Eje investigación: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades

Eje investigación: líneas estratégicas	Objetivos	Instrumentos - Componentes	Actividades
<b>IN1. Desarrollo de estructura de ecosistema de investigación (Institutos, Centros y Observatorios)</b>	Fortalecer el ecosistema institucional para la investigación científica que permita generar sinergias con todas las áreas que realizan investigación, organizando una estructura y gestión con capacidad de producir una investigación con alto desempeño de publicaciones científicas e impacto en la sociedad y empresa; evitando realizar actividades de investigación de bajo valor agregado.	IN1.1. Definición de observatorios	IN1.1.1 Definición de número, sector, objetivos, estructura, localización(campus), productos, actividades, partners, impacto, etc.
		IN1.2. Definición de centros de investigación	IN1.2.1 Definición de número, sector, objetivos, estructura, localización(campus), productos, actividades, partners, impacto, etc.
		IN1.3. Definición de institutos - think tank	IN1.3.1 Definición de número, sector, objetivos, estructura, localización(campus), productos, actividades, partners, impacto, etc.
		IN1.4. Definición de centros de datos	IN1.4.1 Definición de número, sector, objetivos, estructura, localización(campus), productos, actividades, partners, impacto, etc.
<b>IN2. Desarrollo de capacidades para la investigación científica</b>	Fortalecer las capacidades de docentes e investigadores para mejorar la calidad de publicación científica, especialmente para revistas (journals) especializadas.	IN2.1. Cursos intensivos de inglés	IN2.1.1 Identificación de método y docentes con capacidad de lograr bilingüismo en toda la UCV al final del 3er año de estudios y organización del ciclo formativo
		IN2.2. Cursos de estadística básica y avanzada para investigadores	IN2.2.1 Identificación de método y docentes con capacidad de lograr alto nivel de conocimiento de métodos estadísticos entre docentes investigadores
		IN2.3. Cursos de softwares estadísticos	IN2.3.1 Identificación de método, docentes, softwares estadísticos en que serán capacitados y programación del ciclo formativo
		IN2.4. Cursos para publicación científica	IN2.4.1 Identificación de método y especialistas que capaciten a los investigadores en publicación científica y programación del ciclo formativo
<b>IN3. Internacionalización de la investigación</b>	Insertar la UCV en redes de investigación y cooperación internacional en ámbitos de investigación de alto impacto.	IN3.1. Realización de alianzas estratégicas internacionales para fines de investigación	IN3.1.1 Identificación de potenciales partners y realización de alianzas con programa de cooperación definido
		IN3.2. Participación en redes científicas (workshops y asociaciones) para contribuir con publicaciones	IN3.2.1 Identificar redes, entidades para participar en proyectos, debates científicos que permita difundir y mejorar el nivel de publicación científica
		IN3.3. Generación de proyectos internacionales de investigación	IN3.3.1 Identificar instituciones, definir las acciones de seguimiento y organizar oficina de proyectos internacionales
		IN3.4. Realización y participación en eventos emblemáticos internacionales para investigación	IN3.4.1 Identificar eventos emblemáticos, así como diseñar e implementar evento emblemático en el ámbito de investigación científica en la UCV
<b>IN4. Publicaciones: divulgación e impacto</b>	Incrementar el número de publicaciones científicas de alto impacto sea con fines científicos (publicaciones en journals de calidad), sea con fines de impacto social (reportes e investigación que contribuyan con la sociedad) (ie. Análisis comparativo de políticas y mejores prácticas; monitoreo a nivel local y regional de ODS; estudio y monitoreo de fenómenos económicos y sociales de interés para la sociedad peruana, etc.).	IN4.1. Publicaciones científicas en revistas	IN4.1.1 Incrementar el número de publicaciones científicas en revistas especializadas que son reconocidas por la autoridad nacional
		IN4.2. Reportes de impacto realizados por observatorios	IN4.2.1 Realizar reportes de impacto social, económico e institucional de las investigaciones de los observatorios
		IN4.3. Publicación de libros con fines culturales, etc.	IN4.3.1 Definir la estrategia de publicación de libros
		IN4.4. Implementación de un programa de "Iniciativa de Excelencia" de investigación con partners internacionales	IN4.4.1 Diseñar Iniciativa de Excelencia de investigación e identificar partners internacionales
<b>IN5. Gestión conocimiento (software y bases de datos)</b>	Contar con una plataforma tecnológica eficaz que permita la gestión del ciclo del conocimiento.	IN5.1. Diseño e implementación de software para la gestión de ciclo del conocimiento	IN5.1.1 Diseño e implementación de software especializado para el área de investigación
		IN5.2. Fortalecimiento del Fondo Editorial y Repositorio Digital	IN5.2.1 Definir objetivos, líneas, entre otros para fortalecer el Fondo Editorial y Repositorio Digital de la UCV
		IN5.3. Líneas y grupos de investigación	IN5.3.1 Definir de manera coherente con la estructural del ecosistema de investigación líneas y grupos de investigación, evitando exceso de amplitud de temáticas
		IN5.4. Indicadores de investigación	IN5.4.1 Construir y realizar seguimiento a los KPI del área de investigación
<b>IN6. Laboratorios (Innovación y transferencia tecnológica)</b>	Contribuir con el desarrollo de la innovación ad-intra y ad-extra UCV.	IN6.1. Fortalecimiento del Centro de Innovación Académica	IN6.1.1 Definir sus funciones, productos específicos y organización
		IN6.2. Facilitación de registro de patentes	IN6.2.1 Estructurar el servicio para fomentar registro de patentes
		IN6.3. Realizar proyectos estratégicos de transferencia tecnológica	IN6.3.1. Identificar y realizar proyectos estratégicos para la transferencia tecnológica en coordinación con área académica
		IN6.4. Coordinación de proyectos de investigación en los Laboratorios de la UCV	IN6.4.1. Definición e implementación de programas de producción científica de los laboratorios de la UCV

Tabla 18b. Eje investigación: Actividades, metas e indicadores

Instrumentos - Componentes	Actividades	METAS						
		Cant.	Descripción 2022	Cant.	Descripción 2023	Cant.	Descripción 2024	Responsable
IN1.1. Definición de observatorios	IN1.1.1 Definición de número, sector, objetivos, estructura, localización(campus), productos, actividades, partners, impacto, etc.	1	Definición y estructuración de observatorio con programa de producción de contenidos	1	Implementación y realización del programa de producción de contenidos en evento público del observatorio	1	Reconocimiento del observatorio, difusión de sus publicaciones y reportes en medios	Vicerrectorado de Investigación
IN1.2. Definición de centros de investigación	IN1.2.1 Definición de número, sector, objetivos, estructura, localización(campus), productos, actividades, partners, impacto, etc.	1	Diseño y estructuración de los centros de investigación	4	Filiales con centro de investigación Implementado	8	Filiales con centro de investigación Implementado	Vicerrectorado de Investigación
IN1.3. Definición del instituto de investigación - think tank	IN1.3.1 Definición de número, sector, objetivos, estructura, localización(campus), productos, actividades, partners, impacto, etc.	1	Diseño y estructuración del instituto de investigación - think tank	100%	Implementación del Instituto de investigación - think tank	1	Difusión de los estudios realizados en el Instituto	Vicerrectorado de Investigación (Instituto de Investigación)
IN1.4. Definición de centros de datos	IN1.4.1 Definición de número, sector, objetivos, estructura, localización(campus), productos, actividades, partners, impacto, etc.	1	Definición de objetivos, productos, infraestructura y tipo de centro de dato a desarrollar	1	Implementación del centro de datos	1	Difusión de estadísticas obtenidas del centro de datos	Vicerrectorado de Investigación
IN2.1. Cursos intensivos de inglés	IN2.1.1 Identificación de método y docentes con capacidad de lograr bilingüismo en toda la UCV al final del 3er año de estudios y organización del ciclo formativo	1	Definición de metas de programas intensivos de inglés, capacitaciones y ciclo formativo de los docentes investigadores	100%	Programas intensivos de inglés plenamente operativos e implementados	80%	Docentes investigadores con Bilingüismo alcanzado	Vicerrectorado de Académico (Centro de Formación Docente)
IN2.2. Cursos de estadística básica y avanzada para investigadores	IN2.2.1 Identificación de método y docentes con capacidad de lograr alto nivel de conocimiento de métodos estadísticos entre docentes investigadores	1	Definición de metas de programa de estadística básica y avanzada, capacitaciones y ciclo formativo de los docentes investigadores	100%	Programas intensivos de estadística básica y avanzada plenamente operativos e implementados	40%	Incremento en número de publicaciones gracias a conocimientos adquiridos de estadística básica y avanzada	Vicerrectorado de Académico (Centro de Formación Docente)
IN2.3. Cursos de softwares estadísticos	IN2.3.1 Identificación de método, docentes, softwares estadísticos en que serán capacitados y programación del ciclo formativo	1	Identificación de softwares estadísticos y realización de capacitación especializada a docentes investigadores	100%	Docentes investigadores capacitados hacen uso de softwares estadísticos en sus investigaciones	70%	Incremento en número de publicaciones que hacen uso intensivo de software estadístico en sus investigaciones	Vicerrectorado de Académico (Centro de Formación Docente)
IN2.4. Cursos para publicación científica	IN2.4.1 Identificación de método y especialistas que capaciten a los investigadores en publicación científica y programación del ciclo formativo	1	Definición de metas de programas de publicación científica, y ciclo formativo de los docentes investigadores	100%	Programas intensivos de publicación científica plenamente operativos e implementados	30%	Incremento en número de publicaciones científicas gracias a conocimientos adquiridos	Vicerrectorado de Investigación
IN3.1. Realización de alianzas estratégicas internacionales para fines de investigación	IN3.1.1 Identificación de potenciales partners y realización de alianzas con programa de cooperación definido para fines de investigación	1	Identificación y formalización de alianzas internacionales con programa de cooperación definido para fines de investigación	5	Docentes investigadores beneficiados con alianza internacional con fines de investigación	2%	Incremento del número de docentes beneficiados con alianza internacional con fines de investigación	Dirección de Relaciones Internacionales
IN3.2. Participación en redes científicas (workshops y asociaciones) para contribuir con publicaciones	IN3.2.1 Identificar redes, entidades para participar en proyectos, debates científicos que permita difundir y mejorar el nivel de publicación científica	1	Identificación y participación en redes internacionales de investigación y actividades científicas	1	Participación activa en redes internacionales de investigación	10%	Incremento de la participación en redes internacionales de investigación	Vicerrectorado de Investigación
IN3.3. Generación de proyectos internacionales de investigación	IN3.3.1 Identificar instituciones, definir las acciones de seguimiento y organizar oficina de proyectos internacionales de investigación	1	Identificación de potenciales proyectos internacionales de investigación científica y aplicación a los mismos	1	Participación en proyecto internacional de investigación	3	Participaciones en proyectos internacionales de investigación relevantes	Vicerrectorado de Investigación
IN3.4. Realización y participación en eventos emblemáticos internacionales para investigación	IN3.4.1 Identificar eventos emblemáticos, así como diseñar e implementar evento emblemático en el ámbito de investigación científica en la UCV	1	Identificación de eventos emblemáticos de investigación que pueden ser replicados y/o mejorados	1	Realización y medición de impacto de evento emblemático de investigación realizado por UCV	1	Realización y medición de impacto de evento emblemático de investigación realizado por UCV	Vicerrectorado de Investigación
IN4.1. Publicaciones científicas en revistas	IN4.1.1 Incrementar el número de publicaciones científicas en revistas especializadas que son reconocidas por la autoridad nacional	1	Identificación de la línea base para publicación científica de revistas especializadas y reconocidas por la autoridad nacional	5%	Incremento de publicación científica en revistas especializadas reconocidas por la autoridad nacional, respecto a la línea base	10%	Incremento de publicación científica en revistas especializadas reconocidas por la autoridad nacional, respecto a la línea base	Vicerrectorado de Investigación
IN4.2. Reportes de impacto realizados por observatorios	IN4.2.1 Realizar reportes de impacto social, económico e institucional de las investigaciones de los observatorios	1	Identificación del esquema y elaboración del primer reporte de observatorios realizado y publicado	1	Actualización de reporte de observatorios e identificación de actividades vinculadas a la investigación	1	Actividad vinculada a la investigación y ejecutada en cada campus	Vicerrectorado de Investigación
IN4.3. Publicación de libros con fines culturales, etc.	IN4.3.1 Definir la estrategia de publicación de libros	1	Definición de publicaciones emblemáticas	1	Elaboración de documentación y producción de las publicaciones emblemáticas	1	Publicación de libro emblemático que mejore la posición de la investigación de UCV	Vicerrectorado de Investigación
IN4.4. Implementación de un programa de "Iniciativa de Excelencia" de investigación con partners internacionales	IN4.4.1 Diseñar Iniciativa de Excelencia de investigación e identificar partners internacionales	1	Diseño del programa de Iniciativa de Excelencia de investigación e identificación de partners	1	Implementación del programa de Iniciativa de Excelencia de investigación con participación de diversas entidades internacionales, auspiciado por UCV	1	Publicación de resultados del programa de Iniciativa de Excelencia de investigación implementado	Vicerrectorado de Investigación
IN5.1. Diseño e implementación de software para la gestión de ciclo del conocimiento	IN5.1.1 Diseño e implementación de software especializado para el área de investigación	1	Diseño de software para la gestión del conocimiento e identificación de tecnología a emplear	1	Implementación de Software especializado para la investigación en campus piloto	1	Implementación de Software especializado para la investigación en algunos campus	Vicerrectorado de Investigación
IN5.2. Fortalecimiento del Fondo Editorial y Repositorio Digital	IN5.2.1 Definir objetivos, líneas, entre otros para fortalecer el Fondo Editorial y Repositorio Digital de la UCV	1	Evaluación y definición de acciones, metas y consejo evaluador del Fondo Editorial y Repositorio Digital	1	Implementación de mejora en organización y temática del Fondo Editorial y Repositorio Digital	10%	Incremento de producción de publicaciones de calidad, según consejo evaluador	Vicerrectorado de Investigación (Dirección de Fondo Editorial)
IN5.3. Líneas y grupos de investigación	IN5.3.1 Definir de manera coherente con la estructural del ecosistema de investigación líneas y grupos de investigación, evitando exceso de amplitud de temáticas	1	Diseño de líneas y grupos de investigación en coherencia con la estructura el sistema de investigación	1	Implementación de líneas y grupos de investigación	100%	Líneas grupos operativos	Vicerrectorado de Investigación (Dirección de Centro de Información)
IN5.4. Indicadores de investigación	IN5.4.1 Construir y realizar seguimiento a los KPI del área de investigación	1	Identificación y realización de KPI área de investigación	1	Implementación digitalización en dashboards	1	KPI digitalizados y monitoreados	Vicerrectorado de Investigación (Dirección de Centro de Información)
IN6.1. Fortalecimiento del Centro de Innovación Académica	IN6.1.1 Definir sus funciones, productos específicos y organización	1	Definición e implementación de acciones de fortalecimiento del Centro de Innovación Académica	1	Definición de indicadores de desempeño, monitoreo de acciones del Centro de Innovación Académica	1	Monitoreo de producción e impacto del Centro de Innovación Académica	Centro de Innovación Académica
IN6.2. Facilitación de registro de patentes	IN6.2.1 Estructurar el servicio para fomentar registro de patentes	1	Definición de protocolo y promoción del uso del servicio de registro de patentes	1	Promoción del servicio para registro de patentes y medición de su uso	1	Promoción del servicio para registro de patentes y medición de su uso	Vicerrectorado de Investigación
IN6.3. Realizar proyectos estratégicos de transferencia tecnológica	IN6.3.1 Identificar y realizar proyectos estratégicos para la transferencia tecnológica en coordinación con área académica	1	Identificación y definición de proyectos estratégicos para la transferencia tecnológica	1	Implementación de proyecto estratégico para la transferencia tecnológica	1	Evaluación de resultados de la Implementación del proyecto estratégico para la transferencia tecnológica	Vicerrectorado de Investigación
IN6.4. Coordinación de proyectos de investigación en los Laboratorios de la UCV	IN6.4.1 Definición e implementación de programas de producción científica de los laboratorios de la UCV	1	Definición y coordinación de producción científica de laboratorios e identificación de proyectos de estudios	1	Desarrollo y publicación de resultados de proyectos de investigación científica de laboratorio	2%	Incremento en la producción de investigación científica de calidad de los laboratorios	Vicerrectorado de Investigación

Tabla 19a. Eje académico: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades

Eje académico: líneas estratégicas	Objetivos	Instrumentos - Componentes	Actividades
AC1. Internacionalización académica	Desarrollo de un "ambiente internacional" en la UCV, donde el estudiante cuando ingresa a nuestra universidad sea inmerso en una institución abierta e integrada al mundo, configurándose como una experiencia "glocal", formando un estudiante capaz de integrar la realidad local con la global. Asimismo, transformar la UCV como una universidad reconocida por su alta movilidad y cooperación internacional.	AC1.1. Alianzas estratégicas internacionales y desarrollo de cátedras	AC1.1.1 Elevar el número de convenios internacionales con universidades líderes de preferencia Top 500
			AC1.1.2 Elevar el número de estudiantes y docentes que participan en programas de intercambio y/o doble grado, elevando a su vez el uso de los convenios internacionales
			AC1.1.3 Ingresar a la red de cátedras UNESCO entre otras prioritarias (por ejemplo, Cátedra en Economía Social de Mercado, etc.)
			AC1.1.4 Elevar el número de actividades conjuntas con universidades extranjeras (cursos conjuntos, seminarios, workshops, investigación académica, proyectos)
			AC1.1.5 Elevar la presencia en redes de universidades y realización de proyectos internacionales (i.e. Erasmus, etc.)
			AC1.1.6 Elevar las alianzas estratégicas con universidades, think tanks, redes de universidades, etc. para incrementar la cooperación y transferencia de conocimientos (métodos de enseñanza, uso software, etc.) para incrementar la base de conocimiento y habilidades de docentes y estudiantes
		AC1.2. Programas inglés: hacia el bilingüismo en la UCV	AC1.2.1 Incluir en todos los ciclos la enseñanza obligatoria del idioma inglés aplicando un método que los estudiantes alcancen el bilingüismo a partir del 3er año, iniciando con syllabus los cuales van a incluir lecturas obligatorias y determinadas clases en inglés
			AC1.2.2 Intensificar la realización de clases 100% inglés sobre todo en ciclos avanzados
			AC1.2.3 Desarrollar un programa integral 100% en inglés (se sugiere en management)
			AC1.2.4 Fortalecer el centro de idiomas de la UCV con lenguas globales (inglés, francés, etc.) y lenguas emergentes (chino) así como preservar la enseñanza de lenguas locales (quechua, aymara, etc.) *Ver preferencias en Informe de perfil del estudiante UCV
			AC1.2.5 Ofrecer en la UCV información (paneles TV) con noticias, documentales, etc. solo en idioma inglés
		AC1.3. Incrementar presencia de docentes internacionales	AC1.3.1 Elevar el porcentaje de docentes con grados internacionales en universidades Top 500
		AC1.4. Desarrollar programas de doble titulación internacional y enseñanza participada	AC1.4.1 Implementar Doble título y grado internacional homologando en dichas carreras internacionalmente la currícula y syllabus
			AC1.4.2 Implementar cursos con otras entidades educativas y/o think tanks para incrementar la experiencia de formación internacional aprovechando las ventajas de la enseñanza online
AC2. Fortalecimiento del modelo enseñanza e investigación	Fortalecer el modelo de enseñanza-aprendizaje (aprender-haciendo), posicionando la UCV como una universidad que forma profesionales para la vida y para el mundo del trabajo, capaces de responder a los retos del mercado laboral y del emprendimiento.	AC2.1. Integrar al área académica la función de "investigación académica"	AC2.1.1 La investigación académica forma parte del ciclo formativo, por lo que sugiere que esta dimensión de la formación se integre con las acciones del eje académico, permitiendo así mayor especialización en la investigación científica del eje investigación
		AC2.2. Fortalecer e incrementar el modelo de "simulaciones" en todas las carreras profesionales y trabajo en laboratorios	AC2.2.1 Extender a todas las carreras y disciplinas módulos de simulación e intensificar trabajo en laboratorios ofreciendo así un modelo formativo altamente innovativo y aplicado
		AC2.3. Identificar e implementar "proyectos estratégicos" (proyectos innovadores pedagógicos) que promuevan, motiven y fortalezcan el método de enseñanza y posicionamiento de la UCV	AC2.3.1 Desarrollar proyectos altamente innovativos que impliquen al estudiante aplicar los conocimientos, persiguiendo un objetivo que tenga como fin "producir" prototipos altamente innovativos, según carrera y contexto, que demuestre la calidad UCV
		AC2.4. Bibliotecas (física y virtual)	AC2.4.1 Mejorar la calidad de las bibliotecas especialmente la virtual
		AC2.5. Fortalecer el modelo de "simulaciones" en todas las carreras profesionales y trabajo en laboratorios	AC2.5.1 Extender a todas las carreras y disciplinas módulos de simulación e intensificar trabajo en laboratorios ofreciendo así un modelo formativo altamente innovativo y aplicado
AC3. Optimización de oferta académica "offline" y "online"	Optimizar la oferta académica para evitar sobre carga operativa y financiera en carreras cuyo costo puede ser mayor que el beneficio, reduciendo la dispersión, los niveles de abandono y la presencia de carreras con bajos niveles de retención ("carreras resbalosas").	AC3.1. Reducir la dispersión de carreras (90% alumnado se concentra en 14 carreras)	AC3.1.1 Analizar y definir una estructuración progresiva y "smart" de las carreras para reducir dispersión y falta de tracción de carreras
		AC3.2. Fortalecer las carreras diferenciándolas y hacer las más "pegajosas" (modelo sticky, slippery)	AC3.2.1 Rediseñar programas, pudiendo (los más afines) absorber a modo de "subespecialidades" carreras "resbalosas"
		AC3.3. Fortalecer el licenciamiento de carreras online	AC3.3.1 Aumentar el número de carreras online, ganando mayor cobertura y economías de escala
		AC3.4. Actualizar syllabus	AC3.4.1 Revisar los syllabus, bibliografía utilizando referencias internacionales
AC4. Desarrollo de competencias del docente	Fortalecer significativamente las "competencias habilitantes" de la actividad docente, para incrementar la calidad académica y las capacidades de investigación académica para ampliar y consolidar las bases del desempeño e impacto académico.	AC4.1. Aplicar modelos de "crush english courses" y pasantías para incrementar bilingüismo	AC4.1.1 Diseño de ciclos de inmersión en inglés
		AC4.2. Capacitar docentes en métodos estadísticos según disciplinas y problemas evaluados y gestión de software estadísticos	AC4.2.1 Diseño de ciclos completos de estadística para investigación aplicada con uso de software
		AC4.3. Fortalecimiento de la oferta académica de Formación Continua	AC4.3.1 Diseño y desarrollo de programas de Formación Continua
		AC4.4. Fortalecer los cursos en métodos de investigación	AC4.4.1 Realizar cursos con expertos internacionales en métodos de investigación
AC5. Tecnología para la gestión y enseñanza académica	Contar con tecnologías para la gestión académica más estables y asequibles para la comunidad académica y estudiantil que perdure en el tiempo y que respondan al modelo educativo y permitan mejorar la experiencia con plataformas tecnológicas escalables-renovables-modificables-reemplazables sin impactar a la sostenibilidad financiera de la institución.	AC5.1. Tecnología para gestión académica	AC5.1.1 Definir un conjunto de aplicaciones y soluciones que conlleven a un "upgrade" de tecnologías para gestión académica y mejora de experiencia del usuario
		AC5.2. Enseñanza online	AC5.2.1 Implementar un "cockpit" para profesores para la enseñanza online
		AC5.3. Software estudiantes	AC5.3.1 Difundir un conjunto de aplicaciones sin costo (open source) software para mejora la experiencia digital del estudiante sin límites de costo ni licencias
		AC5.4. Laboratorio experimental	AC5.4.1 Crear laboratorios de enseñanza híbrida experimental, en el cual se utilice el "estado del arte" en aulas para programas online o híbridos
AC6. Gestión del impacto académico	Catalizar el impacto de las actividades académicas sobre las otras misiones de la universidad creando los espacios de coordinación y colaboración, estableciendo flujos de trabajo adecuados que permitan generar sinergias entre las diversas áreas institucionales que requieren del apoyo del área académica.	AC6.1. Eventos estratégicos	AC6.1.1 Desarrollar un evento emblemático que permita canalizar los diversos atributos de la UCV en la educación universitaria, posicionando su calidad y atributos al desarrollo
		AC6.2. Soporte de investigación científica	AC6.2.1 Coordinar con el eje de investigación el tipo de acciones que permita aprovechar de mejor manera la investigación académica
		AC6.3. Soporte a Observatorios, y estructuras investigación	AC6.3.1 Coordinar con el eje de investigación los mecanismos y procesos específicos para poder crear las sinergias para apoyar las observatorios y estructuras de investigación
		AC6.4. Soporte ecosistema de emprendimiento	AC6.4.1. Dar apoyo a procesos de emprendimiento mediante el desarrollo de proyectos estratégicos

Tabla 19b. Eje académico: Actividades, metas e indicadores

Instrumentos - Componentes	Actividades	METAS						
		Cant.	Descripción 2022	Cant.	Descripción 2023	Cant.	Descripción 2024	Responsable
AC1.1. Alianzas estratégicas internacionales y desarrollo de cátedras	AC1.1.1 Elevar el número de convenios internacionales con universidades líderes de preferencia Top 500	1	Identificación y prospección de convenios internacionales	2	Convenios internacionales con programas de cooperación establecidos	2	Convenios internacionales activos con programas en desarrollo	Dirección de Relaciones Internacionales
	AC1.1.2 Elevar el número de estudiantes y docentes que participan en programas de intercambio y/o doble grado, elevando a su vez el uso de los convenios internacionales	1	Elaboración del programa de apoyo para incrementar intercambio y/o doble grado	1	Programa de apoyo para incrementar intercambio y/o doble grado plenamente operativo	20%	Incremento de intercambios y/o doble grado	Dirección de Relaciones Internacionales
	AC1.1.3 Ingresar a la red de cátedras UNESCO entre otras prioritarias (por ejemplo, Cátedra en Economía Social de Mercado, etc.)	1	Definición del tipo de cátedra que podría desarrollarse e linear solicitudes e intercambios con UNESCO	1	Acuerdo de cátedra establecido con programa de trabajo definido	1	UNESCO Chair establecida y operativa	Dirección de Relaciones Internacionales
	AC1.1.4 Elevar el número de actividades conjuntas con universidades extranjeras (cursos conjuntos, seminarios, workshops, investigación académica, proyectos)	1	Establecimiento de líneas de base de actividades conjuntas con universidades extranjeras y definición de nuevos ámbitos de cooperación, e inicio de ejecución	15%	Incremento de actividades conjuntas con universidades extranjeras, respecto a línea de base 2022	15%	Incremento de actividades conjuntas con universidades extranjeras, respecto a línea de base 2023	Dirección de Relaciones Internacionales
	AC1.1.5 Elevar la presencia en redes de universidades y realización de proyectos internacionales (i.e. Erasmus, etc.)	1	Identificación de partners y proyectos de participación	2	Participaciones en programas de cooperación internacional (tipo Erasmus)	2	Nuevos proyectos internacionales	Dirección de Relaciones Internacionales
	AC1.1.6 Elevar las alianzas estratégicas con universidades, think tanks, redes de universidades, etc. para incrementar la cooperación y transferencia de conocimientos (métodos de enseñanza, uso software, etc.) para incrementar la base de conocimiento y habilidades de docentes y estudiantes	1	Identificación de potenciales alianzas para incrementar la base de conocimiento y habilidades de docentes / estudiantes e inicio de prospecciones	50%	Acuerdos logrados con programas de cooperación específico	100%	Implementación de Programas de cooperación específico	Dirección de Relaciones Internacionales
AC1.2. Programas inglés: hacia el bilingüismo en la UCV	AC1.2.1 Incluir en todos los ciclos la enseñanza obligatoria del idioma inglés aplicando un método que los estudiantes alcancen el bilingüismo a partir del 3er año, iniciando con syllabus los cuales van a incluir lecturas obligatorias y determinadas clases en inglés	1	Elaboración e inicio de programa especial de inglés para logro de bilingüismo en 3 años (método, intensidad)	80%	Estudiantes del 2do año logran leer y comprender el idioma y pueden sostener clases en inglés	80%	Alumnos que culminan el 3er año hablan, escriben y entienden el inglés adecuadamente	Vicerrectorado Académico
	AC1.2.2 Intensificar la realización de clases 100% inglés sobre todo en ciclos avanzados	1	Identificación y definición de docentes, programas y cursos que pueden ser dictados en inglés	1	Implementación de programas y cursos dictados en inglés en campus piloto	1	Incremento de programas en la UCV que poseen cursos en idioma inglés	Vicerrectorado Académico
	AC1.2.3 Desarrollar un programa integral 100% en inglés (se sugiere en management)	1	Definición del tipo de programa	1	Identificación de docentes e inicio de programas y cursos	1	Programa de formación exclusivamente en idioma inglés	Vicerrectorado Académico
	AC1.2.4 Fortalecer el centro de idiomas de la UCV con lenguas globales (inglés, francés, etc.) y lenguas emergentes (chino) así como preservar la enseñanza de lenguas locales (quechua, aymara, etc.) *Ver preferencias en Informe de perfil del estudiante UCV	1	Evaluación de la calidad de docentes en el centro de idiomas y oferta lingüística	1	Mejora de la calidad de docentes y oferta lingüística ampliada	1	Alianzas con asociación de traductores de Perú que fortalecen el centro de idiomas UCV	Dirección de Centros Empresariales (Jatuta Nacional del Centro de Idiomas)
	AC1.2.5 Ofrecer en la UCV información (paneles TV) con noticias, documentales, etc. solo en idioma inglés	1	Definición de modalidades para ofrecer noticias, comunicaciones, etc. en idioma inglés	100%	Implementación de todos los campus con noticias e información en idioma inglés en temas culturales y económicos relevantes	1	Incremento de modalidades de instrumentos para experiencia interna en UCV	Dirección de Comunicaciones
AC1.3. Incrementar presencia de docentes internacionales	AC1.3.1 Elevar el porcentaje de docentes con grados internacionales en universidades Top 500	1	Definición de estrategia de captación docente sostenible y económica (ie jóvenes PhD)	100%	Doctorados y docentes de Top 500 que han sido identificados y han iniciado el dictado de cursos	70%	Programas que poseen profesores Top 500 que dictan regularmente clases en Inglés y español	Dirección de Gestión del Talento Humano
AC1.4. Desarrollar programas de doble titulación internacional y enseñanza participada	AC1.4.1 Implementar Doble título y grado internacional homologando en dichas carreras internacionalmente la curricula y syllabus	1	Identificación de potenciales universidades e iniciar prospección para implementar Doble título y grado internacional	50%	Establecimiento de acuerdos de homologación curricular y firma de acuerdos de doble titulación	100%	Carreras de doble grado han sido implementadas	Vicerrectorado Académico
	AC1.4.2 Implementar cursos con otras entidades educativas y/o think tanks para incrementar la experiencia de formación interaccional aprovechando las ventajas de la enseñanza online	1	Identificación de potenciales think tanks y entidades que puedan dictar programas conjuntamente con la UCV	1	Implementación de acuerdos y dictado de primeros cursos	1	Entidad partner ofrece cursos de manera recurrente	Dirección de Relaciones Internacionales
AC2.1. Integrar al área académica la función de "investigación académica"	AC2.1.1 La investigación académica forma parte del ciclo formativo, por lo que sugiere que esta dimensión de la formación se integre con las acciones del eje académico, permitiendo así mayor especialización en la investigación científica del eje investigación	1	Gestión de investigación académica y apoyo al eje de investigación para fines científicos	1	Fortalecimiento de la investigación académica y facilitamiento de los programas de formación académica	1	Contribución de la investigación académica al modelo de formación académica	Vicerrectorado Académico
AC2.2. Fortalecer e incrementar el modelo de "simulaciones" en todas las carreras profesionales y trabajo en laboratorios	AC2.2.1 Extender a todas las carreras y disciplinas módulos de simulación e intensificar trabajo en laboratorios ofreciendo así un modelo formativo altamente innovativo y aplicado	1	Diseño de ejercicios de simulación e laboratorio para todas las carreras e implementación de laboratorio de big data y simulación de datos	1	Implementación de ejercicios de simulación y laboratorio en diversas carreras e implementación de laboratorio de big data y simulación de datos	1	Ejercicio de simulación y laboratorio altamente innovativo ejecutado en todas las carreras y ejercicios en big data y simulación de datos	Vicerrectorado Académico
AC2.3. Identificar e implementar "proyectos estratégicos" (proyectos innovadores pedagógicos) que promuevan, motiven y fortalezcan el método de enseñanza y posicionamiento de la UCV	AC2.3.1 Desarrollar proyectos altamente innovativos que impliquen al estudiante aplicar los conocimientos, persiguiendo un objetivo que tenga como fin "producir" prototipos altamente innovativos, según carrera y contexto, que demuestre la calidad UCV	1	Diseño y desarrollo de proyectos altamente innovativos en grupos de estudiantes	12	Prototipos y/o proyectos icónicos producidos por estudiantes	12	Proyectos innovadores producidos por estudiantes son comercializados	Vicerrectorado Académico
AC2.4. Bibliotecas (física y virtual)	AC2.4.1 Mejorar la calidad de las bibliotecas especialmente la virtual	1	Mejorar el portar de acceso, método de búsqueda y contenidos	1	Potenciar disponibilidad de revistas científicas	1	Potenciar disponibilidad de revistas científicas	Vicerrectorado Académico
AC3.1. Reducir la dispersión de carreras (80% alumnado se concentra en 14 carreras)	AC3.1.1 Analizar y definir una estructuración progresiva y "smart" de las carreras para reducir dispersión y falta de tracción de carreras	1	Diseño de optimización de portafolio de carreras y estrategia progresiva de cambio	1	Evaluación de resultados de los primeros cambios	1	Expansión de optimización en todas las carreras identificadas	Vicerrectorado Académico
AC3.2. Fortalecer las carreras diferenciándose y hacer las más "pegajosas" (modelo sticky, slippery)	AC3.2.1 Rediseñar programas, pudiendo (to más afines) absorber a modo de "subespecialidades" carreras "resbalosas"	1	Diseño de optimización de portafolio de carreras y estrategia progresiva de cambio	1	Evaluación de resultados de los primeros cambios	1	Expansión de optimización en todas las carreras identificadas	Vicerrectorado Académico
AC3.3. Fortalecer el licenciamiento de carreras online	AC3.3.1 Aumentar el número de carreras online, ganando mayor cobertura y economías de escala	1	Diseño de optimización de portafolio de carreras y estrategia progresiva de cambio	1	Evaluación de resultados de los primeros cambios	1	Expansión de optimización en todas las carreras identificadas	Vicerrectorado Académico
AC3.4. Actualizar syllabus	AC3.4.1 Revisar los syllabus, bibliografía utilizando referencias internacionales	1	Evaluación de Syllabus (análisis comparativo con experiencias internacionales)	50%	Syllabus actualizados, según resultado de evaluación de syllabus	50%	Syllabus actualizados, según resultado de evaluación de syllabus	Vicerrectorado Académico
AC4.1. Aplicar modelos de "crash english courses" y pasantías para incrementar bilingüismo	AC4.1.1 Diseño de ciclos de inmersión en inglés	1	Definición de programas, métodos e identificación de docentes	100%	Implementación de Inglés en todos los programas, de manera intensiva	80%	Alumnos que culminan el 3er año en UCV, alcanzan el bilingüismo	Vicerrectorado Académico (Centro de Formación Docente)
AC4.2. Capacitar docentes en métodos estadísticos según disciplinas y problemas evaluados y gestión de software estadísticos	AC4.2.1 Diseño de ciclos completos de estadística para investigación aplicada con uso de software	1	Diseño de ciclos de estadística para investigación, identificación de docentes y métodos, evaluación y ejecución	2	Ciclos formativos de estadística para investigación	2	Ciclos avanzados de estadística para investigación	Vicerrectorado Académico (Centro de Formación Docente)
AC4.3. Fortalecimiento de la oferta académica de Formación Continua	AC4.3.1 Diseño y desarrollo de programas de Formación Continua	1	Diseño y desarrollo de cursos en diversas modalidades	2	Aplicación de ciclos formativos	2	Aplicación de ciclos formativos	Vicerrectorado Académico (Centro de Formación Docente)
AC4.4. Fortalecer los cursos en métodos de investigación	AC4.4.1 Realizar cursos con expertos internacionales en métodos de investigación	1	Identificación y evaluación de potenciales proveedores e inclusión en ciclo formativo 4.3.1.	2	Ciclos formativos de estadística	2	Ciclos avanzados de estadística	Vicerrectorado Académico (Centro de Formación Docente)
AC5.1. Tecnología para gestión académica	AC5.1.1 Definir un conjunto de aplicaciones y soluciones que conlleven a un "upgrade" de tecnologías para gestión académica y mejora de experiencia del usuario	1	Evaluación de tecnologías para gestión académica y mejora de experiencia del usuario	1	Software de gestión académica plenamente operativo	1	Evaluación y mejora de software de gestión académica	Vicerrectorado Académico (Centro de Innovación Académica)
AC5.2. Enseñanza online	AC5.2.1 Implementar un "cockpit" para profesores para la enseñanza online	1	Identificación y evaluación de potenciales proveedores	1	Implementación y difusión de cockpit	1	Evaluación y mejoras de la implementación de cockpit	Vicerrectorado Académico
AC5.3. Software estudiantes	AC5.3.1 Difundir un conjunto de aplicaciones sin costo (open source) software para mejora la experiencia digital del estudiante sin límites de costo ni licencias	1	Evaluación y definición de alternativas de software para mejora de la experiencia digital del estudiante	100%	Software para mejora de la experiencia digital del estudiante difundido, plenamente operativo y en uso	1	Evaluación y mejoras del software para mejora de la experiencia digital del estudiante	Vicerrectorado Académico
AC5.4. Laboratorio experimental	AC5.4.1 Crear laboratorios de enseñanza híbrida experimental, en el cual se utilice el "estado del arte" en aulas para programas online o híbridos	1	Definición de laboratorios de enseñanza híbrida experimental	1	Implementación y difusión de laboratorio experimental para clases híbridas de última generación	1	Expansión de laboratorio experimental para clases híbridas de última generación a otros campus	Vicerrectorado Académico
AC6.1. Eventos estratégicos	AC6.1.1 Desarrollar un evento emblemático que permita canalizar los diversos atributos de la UCV en la educación universitaria, posicionando su calidad y atributos al desarrollo	1	Diseño y programación de evento emblemático	1	Realización de evento emblemático de alto impacto	1	Realización de evento emblemático de alto impacto	Dirección de Comunicaciones
AC6.2. Soporte a investigación científica	AC6.2.1 Coordinar con el eje de investigación el tipo de acciones que permita aprovechar de mejor manera la investigación académica	1	Coordinación y definición de funciones, acciones, aspectos administrativos y líneas de investigación	1	Abastecimiento de datos para el posterior uso de las áreas de investigación científica, por parte del área académica	1	Evaluación de Sinergia entre el eje académico y de investigación	Vicerrectorado Académico
AC6.3. Soporte a Observatorios, y estructuras investigación	AC6.3.1 Coordinar con el eje de investigación los mecanismos y procesos específicos para poder crear las sinergias para apoyar los observatorios y estructuras de investigación	1	Coordinación e implementación de funciones, acciones, aspecto administrativos y procesos de colaboración	1	Abastecimiento de datos para el posterior uso del área de investigación	1	Evaluación de Sinergia entre el eje académico y de bienestar	Vicerrectorado Académico
AC6.4. Soporte ecosistema de emprendimiento	AC6.4.1 Dar apoyo a procesos de emprendimiento mediante el desarrollo de proyectos estratégicos	1	Coordinación e implementación de funciones, acciones, aspecto administrativos y procesos de colaboración	1	Colaboración activa	1	Evaluación y mejoras	Vicerrectorado Académico

Tabla 20a. Eje Tercera misión: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades

Eje Tercera Misión: líneas estratégicas	Objetivos	Instrumentos - Componentes	Actividades
<b>TM1. Proyectos RSU - Vallejo en la Comunidad</b>	Contribuir con el desarrollo social, económico, ambiental e institucional de la comunidad (ad extra) como parte esencial de la misión universitaria enfocando los esfuerzos en los ODS 3,4,5,8,13 y 17; así como contribuir al desarrollo de la comunidad universitaria (ad intra) particularmente la más vulnerable que es parte de la familia UCV que tiene muy pocos recursos y cuenta con escaso acceso a salud, bienes (espacios físicos, etc.) para que pueda educarse adecuadamente. Finalmente, lograr ser certificado como universidad emprendedora y comprometida con el desarrollo de la comunidad.	TM1.1 Vallejo en la Comunidad - proyectos RSU	TM1.1.1 Fortalecimiento del programa Vallejo en la Comunidad (UCV Salud, UCV Sostenible, UCV Observa, UCV Transforma)
		TM1.2 UCV en Casa	TM1.2.1 Contar con un modelo de RSU interna
		TM1.3 Certificación Entrepreneurial and Engage Universities	TM1.3.1 Implementar requisitos para logro de certificación
		TM1.4 UCV Circular y Verde	TM1.4.1 Programa Economía Circular TM1.4.2 Programa Vida Verde
<b>TM2. Ecosistema de Emprendimiento</b>	Contribuir de manera tangible al emprendimiento, gracias a la generación de empresas, empleo y autoempleo.	TM2.1 Ecosistema de emprendimiento	TM2.1.1 Diseño e implementación del ecosistema de emprendimiento UCV
		TM2.2 Fondo para emprendimiento	TM2.2.1 Diseño e implementación del fondo para el emprendimiento
		TM2.3 UCV Transforma	TM2.3.1 Casa del Emprendedor / UCV Educa, UCV Lidera, UCV Emprende, UCV Orienta
		TM2.4 Proyectos emblemáticos	TM2.4.1 Cooperar con proyectos emblemáticos del área de investigación y académica
<b>TM3. Impacto Observatorios (Desarrollo sostenible y gestión pública a nivel local, regional y nacional)</b>	Contribuir de manera tangible con el desarrollo sostenible de las localidades, regiones y de la nación aportando de manera significativa con la mejora de las instituciones como determinantes del desarrollo económico, social y ambiental.	TM3.1 Observatorio para el Desarrollo Sostenible	TM3.1.1 Apoyo a acciones de impacto del Observatorio "Adolfo Pérez Esquivel" (ODS-APE) / Orientado a monitorear los ODS a nivel local, regional y nacional con el fin de ser un "check and balance" para los actores públicos, privados y del tercer sector
		TM3.2 Observatorio de Género, Inclusión Social y Diversidad Cultural "Tawakkul Karman"	TM3.2.1 Apoyo a acciones de impacto del Observatorio "Tawakkul Karman" (OGID-TAK) / Orientado a contribuir con una sociedad inclusiva, con una fuerte orientación a promover el rol de la mujer en la sociedad peruana
		TM3.3 Observatorio de Políticas Públicas	TM3.3.1 Apoyo a acciones de impacto del Observatorio "Shirin Ebadi" (OPP-SEB) / Orientado a dar soporte al estudio de "best practices" en políticas públicas (análisis comparado), así como evaluar políticas y proponerlas
		TM3.4 Acciones de difusión	TM3.4.1 Realizar un conjunto de actividades que contribuyan a difundir el impacto de los observatorios en colaboración con área de comunicación y demás ejes estratégicos
<b>TM4. Formación para la comunidad y territorio</b>	Contribuir con la formación del territorio realizando programas de capacitación de alto impacto y fácil acceso en temáticas relevantes para la comunidad.	TM4.1 Escuela de Líderes	TM4.1.1 Continuar con su estructuración, desarrollo y perfeccionamiento teniendo en consideración el público objetivo
		TM4.2 UCV Educa	TM4.2.1 Continuar y ampliar el trabajo con directores de colegios, docentes, líderes comunitarios, líderes empresariales (gremios, etc.) líderes y funcionarios públicos locales, entre otros
		TM4.3 Eventos emblemáticos	TM4.3.1 Repensar y definir eventos emblemáticos de este componente
		TM4.4 Alianzas locales-regionales	TM4.4.1 Definir alianzas territoriales para formación en necesidades de la comunidad y el territorio con cursos especiales (no de corte universitario necesariamente)
<b>TM5. Infraestructuras ancla: servicios a terceros</b>	Estructurar la UCV como una plataforma de desarrollo local con servicios tangibles para la comunidad, empresas e instituciones. Esta plataforma configura los servicios y el rol de la UCV como institución ancla en el territorio, que colabora a su vez con otros actores configurándose como un polo de atracción y desarrollo en diversos ámbitos.	TM5.1 UCV Salud	TM5.1.1 Implementación de Centros de Salud de Atención Primaria; UCV Nutrición
		TM5.2 UCV Labs	TM5.2.1 Creación de servicios de laboratorios en campus para ser ofrecidos en la comunidad. (ejemplo: laboratorios médicos, análisis de suelos, análisis del agua, análisis de salubridad de productos, análisis de materiales, simulación financiera, etc.)
		TM5.3 UCV Orienta	TM5.3.1 Espacios de asesoría tales como consultorio psicológico, nutricional, jurídico, empresarial, entre otros
		TM5.4 UCV Workplace	TM5.4.1 Dotar de infraestructura multifuncional (academia y servicios a la comunidad) dotando a la misma de espacios para el trabajo, entre otros
<b>TM6. Transferencia tecnológica</b>	Contribuir con las acciones de transferencia tecnológica de la UCV a las empresas, emprendedores e instituciones, así como velar por una adecuada gestión de licencias, patentes u otros modelos de transferencia y sus acuerdos.	TM6.1 Desarrollo de Spin-off	TM6.1.1 Desarrollar un programa de spin-off realista con claro sentido de factibilidad
		TM6.2 Eventos emblemáticos	TM6.2.1 Fortalecer con eventos de emprendimiento actuales con elementos de transferencia tecnológica
		TM6.3 Alianzas estratégicas	TM6.3.1 Identificar alianzas internacionales para promover la transferencia de conocimiento y tecnología en temas afines a la tercera misión
		TM6.4 Protocolos de transferencia tecnológica	TM6.4.1 Dar apoyo al protocolo de transferencia tecnológica del eje investigación

Tabla 20b. Eje bienestar: Actividades, metas e indicadores

Instrumentos - Componentes	Actividades	METAS						
		Cant.	Descripción 2022	Cant.	Descripción 2023	Cant.	Descripción 2024	Responsable
TM1.1 Programa Vallejo en la Comunidad - proyectos RSU	TM1.1.1 Fortalecimiento del programa Vallejo en la Comunidad (UCV Salud, UCV Sostenible, UCV Observa, UCV Transforma)	1	Diseño e implementación de los ODS dentro de las actividades de RSU ampliada	2	Programas y actividades de RSU alineadas con los ODS priorizados	1	Evaluación de indicadores de impacto de los ODS en la UCV	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM1.2 UCV en Casa	TM1.2.1 Contar con un modelo de RSU interno	1	Diseño de procedimientos de apoyo a RSU interna en coordinación con los ejes de bienestar	1	RSU interna plenamente activa	1	Evaluación y reporte de RSU interna (indicadores y resultados)	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM1.3 Certificación Entrepreneurial and Engage Universities	TM1.3.1 Implementar requisitos para logro de certificación	1	Diseño y alineamiento de requisitos para obtención de certificado Entrepreneurial and Engage Universities	1	Obtención de certificado Entrepreneurial and Engage Universities	1	Evaluación y Mejora continua en mejores prácticas identificadas	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM1.4 UCV Circular y Verde	TM1.4.1 Programa Economía Circular	1	Diseño y modelo del programa de economía circular e inicio de implementación de proyecto piloto	1	Proyecto piloto del programa de economía circular implementado	1	Implementación del programa de economía circular en todos los campus	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
	TM1.4.2 Programa Vida Verde	1	Diseño del plan de ejecución de Vida Verde (VV) para la UCV, sus campus y la comunidad	1	Implementación del plan de Vida Verde (VV) en todos los campus y en la comunidad	1	Evaluación y reporte del programa Vida Verde	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM2.1 Ecosistema de emprendimiento	TM2.1.1 Diseño e implementación del ecosistema de emprendimiento UCV	1	Diseño e inicio de implementación del ecosistema de emprendimiento UCV	1	Ecosistema de emprendimiento UCV completamente implementado en un campus (primera fase)	100%	Expansión del ecosistema de emprendimiento UCV en todos los campus (segunda fase)	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria (Coordinación de Escuela de Líderes)
TM2.2 Fondo para emprendimiento	TM2.2.1 Diseño e implementación del fondo para el emprendimiento	1	Diseño e inicio de implementación del fondo para el emprendimiento	1	Fondo para el emprendimiento completamente operativo	1	Evaluación y reporte de actividades del fondo para el emprendimiento	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria (Coordinación de Escuela de Líderes)
TM2.3 UCV Transforma	TM2.3.1 Casa del Emprendedor / UCV Educa, UCV Lídera, UCV Emprende, UCV Orienta	1	Diseño del plan de ejecución de UCV Transforma con cronograma y presupuestos aprobados	1	Implementación de UCV Transforma y completamente operativo (primera fase)	100%	Implementación del modelo UCV Transforma en todos campus (segunda fase)	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria (Coordinación de Escuela de Líderes)
TM2.4 Proyectos emblemáticos	TM2.4.1 Cooperar con proyectos emblemáticos del área de investigación y académica	1	Definición de proyectos emblemáticos y métricas para el área de investigación y académica	1	Implementación de proyectos emblemáticos para el área de investigación y académica	1	Evaluación y reporte de impacto de proyectos emblemáticos del área de investigación y académica	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM3.1 Observatorio para el Desarrollo Sostenible	TM3.1.1 Apoyo a acciones de impacto del Observatorio "Adolfo Pérez Esquivel" (ODS-APE) / Orientado a monitorear los ODS a nivel local, regional y nacional con el fin de ser un "check and balance" para los actores públicos, privados y del tercer sector	1	Diseño del plan de acciones de impacto del observatorio	1	Implementación de acciones de impacto del observatorio	1	Evaluación y reporte de impacto del observatorio	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM3.2 Observatorio de Género, Inclusión Social y Diversidad Cultural "Tawakkul Karman"	TM3.2.1 Apoyo a acciones de impacto del Observatorio "Tawakkul Karman" (OGID-TAK) / Orientado a contribuir con una sociedad inclusiva, con una fuerte orientación a promover el rol de la mujer en la sociedad peruana	1	Diseño del plan de acciones de impacto del observatorio	1	Implementación de acciones de impacto del observatorio	1	Evaluación y reporte de impacto del observatorio	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM3.3 Observatorio de Políticas Públicas	TM3.3.1 Apoyo a acciones de impacto del Observatorio "Shirin Ebadi" (OPP-SEB) / Orientado a dar soporte al estudio de "best practices" en políticas públicas (análisis comparado), así como evaluar políticas y proponerlas	1	Diseño del plan de acciones de impacto del observatorio	1	Implementación de acciones de impacto del observatorio	1	Evaluación y reporte de impacto del observatorio	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM3.4 Acciones de difusión	TM3.4.1 Realizar un conjunto de actividades que contribuyan a difundir el impacto de los observatorios en colaboración con área de comunicación y demás ejes estratégicos	1	Diseñar un nuevo plan de actividades que contribuyan a difundir el impacto de los observatorios coordinando con el área de comunicaciones	1	Implementación y ejecución de las actividades de difusión	1	Evaluación del impacto de la difusión en los observatorios	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM4.1 Escuela de Líderes	TM4.1.1 Continuar con su estructuración, desarrollo y perfeccionamiento teniendo en consideración el público objetivo	1	Diseñar un nuevo plan de actividades que contribuyan a difundir el impacto de la escuela de líderes en el público objetivo	1	Implementación y ejecución de las actividades de difusión	1	Evaluación del impacto de la difusión en el público objetivo	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria (Coordinación de Escuela de Líderes)
TM4.2 UCV Educa	TM4.2.1 Continuar y ampliar el trabajo con directores de colegios, docentes, líderes comunitarios, líderes empresariales (gremios, etc.) líderes y funcionarios públicos locales, entre otros	1	Diseñar un nuevo plan de actividades que contribuyan a difundir el impacto de UCV Educa en el público objetivo	1	Implementación y ejecución de las actividades de difusión	1	Evaluación del impacto de la difusión en el público objetivo	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria (Coordinación de Responsabilidad Social Universitaria)
TM4.3 Eventos emblemáticos	TM4.3.1 Repensar y definir eventos emblemáticos de este componente	1	Diseñar y definir eventos emblemáticos	1	Realización de eventos Emblemáticos	1	Mejora y Realización de eventos Emblemáticos	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM4.4 Alianzas locales-regionales	TM4.4.1 Definir alianzas territoriales para formación en necesidades de la comunidad y el territorio con cursos especiales (no de corte universitario necesariamente)	1	Definición de alianzas territoriales con entidades target	100%	Alianzas Territoriales plenamente operativas	1	Evaluación de alianzas Territoriales	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM5.1 UCV Salud	TM5.1.1 Implementación de Centros de Salud de Atención Primaria; UCV Nutrición	1	Diseño de centros de salud de atención primaria para la comunidad	1	Implementación del centro de salud de atención primaria para la comunidad	1	Implementación del centro de salud de atención primaria para la comunidad	Dirección de Infraestructura (Dirección de Escuela de Nutrición)
TM5.2 UCV Labs	TM5.2.1 Creación de servicios de laboratorios en campus para ser ofrecidos en la comunidad. (ejemplo: laboratorios médicos, análisis de suelos, análisis del agua, análisis de salubridad de productos, análisis de materiales, simulación financiera, etc.)	1	Diseño de plan de ejecución de UCV Labs con cronograma y presupuestos aprobados	1	Fortalecimiento de actuales laboratorios e implementación de nuevos laboratorios, según plan de ejecución	1	Fortalecimiento de actuales laboratorios e implementación de nuevos laboratorios, según plan de ejecución	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM5.3 UCV Orienta	TM5.3.1 Espacios de asesoría tales como consultorio psicológico, nutricional, jurídico, empresarial, entre otros	1	Diseño del plan de ejecución de UCV Orienta con cronograma y presupuestos aprobados	1	Ejecución del plan "UCV Orienta" según cronograma de implementación	1	Ejecución del plan "UCV Orienta" según cronograma de implementación	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM5.4 UCV Workplace	TM5.4.1 Dotar de infraestructura multifuncional (academia y servicios a la comunidad) dotando a la misma de espacios para el trabajo, entre otros	1	Diseño del plan de ejecución de UCV Workplace con cronograma y presupuestos aprobados	1	Ejecución del plan "UCV Workplace" según cronograma de implementación	1	Ejecución del plan "UCV Workplace" según cronograma de implementación	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM6.1 Desarrollo de Spin-off	TM6.1.1 Desarrollar un programa de spin-off realista con claro sentido de factibilidad	1	Diseño del plan de ejecución de spin-off	1	Implementación del Plan de spin-off	1	Spin-off creada y totalmente operativa	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
TM6.2 Eventos emblemáticos	TM6.2.1 Fortalecer con eventos de emprendimiento actuales con elementos de transferencia tecnológica	1	Inicio de implementación de transferencia tecnológicas en eventos emblemáticos de emprendimiento	1	Realización de eventos emblemáticos de emprendimiento con transferencia tecnológica	1	Mejora de elementos de transferencia tecnológica en eventos emblemáticos de emprendimiento	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria (Coordinación de Escuela de Líderes)
TM6.3 Alianzas estratégicas	TM6.3.1 Identificar alianzas internacionales para promover la transferencia de conocimiento y tecnología en temas afines a la tercera misión	1	Definición de alianzas internacionales con entidades target para promover la transferencia de conocimiento y tecnología	100%	Alianzas Internacionales plenamente operativas	1	Evaluación de alianzas Internacionales	Dirección de Relaciones Internacionales
TM6.4 Protocolos de transferencia tecnológica	TM6.4.1 Dar apoyo al protocolo de transferencia tecnológica del eje investigación	1	Diseño del procedimiento de apoyo al protocolo de transferencia tecnológica	1	Servicio de apoyo al protocolo de transferencias tecnológicas activo	1	Servicio de apoyo al protocolo de transferencias tecnológicas activo	Dirección de Responsabilidad Social Universitaria

Tabla 21a. Eje gestión y calidad: acciones-líneas estratégicas, objetivos, instrumentos y actividades

Eje gestión y calidad: líneas estratégicas	Objetivos	Instrumentos - Componentes	Actividades
<b>GC1. Posicionamiento en rankings</b>	Fortalecer el posicionamiento de la UCV a nivel nacional e internacional	GC1.1 Participación en procesos de acreditación Nacionales e internacionales	GC1.1.1 Participar en los procesos de acreditación
		GC1.2 Participación en nuevas certificaciones	GC1.2.1 Participar en nuevas certificaciones
		GC1.3 Participación en los procesos de rankings de referencia internacional	GC1.3.1 Participar en los procesos de principales ranking internacionales e invertir en los conductores principales de desempeño para rankings
		GC1.4 Monitorear indicadores estratégicos	GC1.4.1 Monitorear indicadores estratégicos y de desempeño
<b>GC2. Mejorar satisfacción de estudiantes, docentes y administrativos</b>	Medir de manera directa diversas dimensiones de satisfacción y percepción de la calidad de diversos aspectos (servicios, infraestructura, etc.), para mejora institucional.	GC2.1 Métodos de evaluación	GC2.1.1 Aplicar encuestas generales, focus groups y entrevistas de profundidad anualmente
		GC2.2 Evaluación y monitoreo de estudiantes	GC2.2.1 Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla
		GC2.3 Evaluación y monitoreo de docentes	GC2.3.1 Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla
		GC2.4 Evaluación y monitoreo de administrativos	GC2.4.1 Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla
<b>GC3. Digitalización</b>	Fortalecer la gestión de la información, organización y gobierno de data, sistemas de gestión y toma de decisiones.	GC3.1 Fortalecimiento de bases de datos aun no estructuradas	GC3.1.1 Fortalecer la estructuración de bases de datos de procesos que cuentan con bases de datos atomizadas en excel, existiendo dispersión de información estratégica
		GC3.2 Mejora de procesos y digitalización	GC3.2.1 Identificar procesos estratégicos, y mejorarlos mediante digitalización de los mismos
		GC3.3 Cuadros de mando digitales	GC3.3.1 Utilizar cuadros de mando digitales
		GC3.4 Estrategia de software	GC3.4.1 Desarrollar una estrategia de software evolutiva y combinando modelos (licencias, SaaS y Open Source)
<b>GC4. Gobernanza y comunicaciones</b>	Definir un modelo de gobernanza académica-administrativa para reducir fricciones entre ambas áreas.	GC4.1 Modelo de gobernanza	GC4.1.1 Establecer una gobernanza de plan estratégico y de procesos sensibles a fricción por proceso operativo
		GC4.2 Fortalecer workflow y plataforma para gestión de Marketing	GC4.2.1 Mejorar los flujos de información para acciones de marketing y crear plataforma digital para su gestión
		GC4.3 Fortalecer workflow y plataforma para gestión de Comunicación	GC4.3.1 Mejorar los flujos de información para acciones de marketing y crear plataforma digital para su gestión
		GC4.4 Fortalecimiento de la cultura organizacional	GC4.4.1 Establecer una entidad (actual) que asuma responsabilidad de mejorar la cultura organizacional
<b>GC5. Sostenibilidad Financiera</b>	Diversificar las fuentes de ingreso sobre la base de mejores prácticas en el sector educativo universitario.	GC5.1 Modelo fundraising (donaciones, inversiones, etc.)	GC5.1.1 Diseñar e implementar un modelo de fundraising en el financiamiento internacional
		GC5.2 Modelo inversiones (colocaciones, participaciones, etc.)	GC5.2.1 Diseñar e implementar una diversificación de inversiones para entidades universitarias
		GC5.3 Optimización financiera (internacionalización)	GC5.3.1 Diseñar e implementar un modelo de optimización de gestión financiera
		GC5.4 Centros de producción (diversificación y modelo de finanzas circulares)	GC5.4.1 Fortalecer y diversificar centros de producción aplicando modelo de finanzas circulares avanzado
<b>GC6. Infraestructura física y tecnológica</b>	Mejorar la calidad de la infraestructura física y desarrollarla bajo enfoque de sostenibilidad	GC6.1 Homologación de campus, rediseño para espacios sociales y trabajo de grupos, y desarrollo de iconos	GC6.1.1 Homologar la calidad de infraestructura de los campus, implementar el desarrollo de una infraestructura para espacios sociales, verdes, trabajos grupales y desarrollo de iconos arquitectónicos (diferenciación con otras universidades e identidad de arquitectura UCV)
		GC6.2 Mejora infraestructura de servicios claves (bibliotecas, hospedaje, cafeterías, etc.)	GC6.2.1 Implementar mejoras en cafetería (revisar modelo de negocio y operación), fortalecer arquitectura de bibliotecas, elaborar evaluación de idoneidad de hospedaje y restaurant.
		GC6.3 Economía circular campus	GC6.3.1 Apoyar la aplicación de plan de economía circular (eje Tercera Misión)
		GC6.4 Mejoras para discapacitados	GC6.4.1 Mejorar la infraestructura para discapacitados

Tabla 21b. Eje gestión y calidad: Actividades, metas e indicadores

Instrumentos - Componentes	Actividades	METAS						
		Cant.	Descripción 2022	Cant.	Descripción 2023	Cant.	Descripción 2024	Responsable
GC1.1 Participación en procesos de acreditación Nacionales e internacionales	GC1.1.1 Participar en los procesos de acreditación	1	Participación en procesos de acreditación	1	Obtención de acreditaciones	1	Incremento del número de acreditaciones obtenidas	Dirección de Gestión del la Calidad
GC1.2 Participación en nuevas certificaciones	GC1.2.1 Participar en nuevas certificaciones	1	Participación en procesos de certificación	1	Obtención de Certificaciones	1	Incremento del número de certificaciones obtenidas	Dirección de Gestión del la Calidad
GC1.3 Participación en los procesos de rankings de referencia internacional	GC1.3.1 Participar en los procesos de principales ranking internacionales e invertir en los conductores principales de desempeño para rankings	1	Identificación de los "conductores de impacto" y definición de acciones para cada ranking	1	Implementación de los "conductores de impacto" (reporte de indicadores)	1	Fortalecimiento de los "conductores de impacto" (reporte de indicadores)	Dirección de Gestión del la Calidad
GC1.4 Monitorear indicadores estratégicos	GC1.4.1 Monitorear indicadores estrategicos y de desempeño	1	Diseño de cuadro de mando específico para indicadores estratégicos	1	Monitoreo a los indicadores estrategicos y de desempeño	1	Mejora de los indicadores estrategicos y de desempeño	Dirección de Gestión del la Calidad
GC2.1 Métodos de evaluación	GC2.1.1 Aplicar encuestas generales, focus groups y entrevistas de profundidad anualmente	1	Definición del método de evaluación, áreas y preguntas.	1	Evaluación anual de métodos de evaluación de satisfacción	1	Evaluación anual de métodos de evaluación de satisfacción	Dirección de Gestión del la Calidad
GC2.2 Evaluación y monitoreo de estudiantes	GC2.2.1 Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla	1	Realización de la línea base y métodos de evaluación aprobados para evaluación anual de estudiantes	1	Monitoreo y evaluación anual de estudiantes	1	Monitoreo y evaluación anual de estudiantes	Dirección de Gestión del la Calidad
GC2.3 Evaluación y monitoreo de docentes	GC2.3.1 Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla	1	Realización de la línea base y métodos de evaluación aprobados para evaluación anual de docentes	1	Monitoreo y evaluación anual de docentes	1	Monitoreo y evaluación anual de docentes	Dirección de Gestión del la Calidad
GC2.4 Evaluación y monitoreo de administrativos	GC2.4.1 Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla	1	Realización de la línea base y métodos de evaluación aprobados para evaluación anual de administrativos	1	Monitoreo y evaluación anual de administrativos	1	Monitoreo y evaluación anual de administrativos	Dirección de Gestión del la Calidad
GC3.1 Fortalecimiento de bases de datos aun no estructuradas	GC3.1.1 Fortalecer la estructuración de bases de datos de procesos que cuentan con bases de datos atomizadas en excel, existiendo dispersión de información estratégica	1	Identificación de bases de datos no estructurada.	1	Creación de bases de datos y la digitalización de su alimentación en cuadros de mandos u otros instrumentos	2	Creaciones de bases de datos y la digitalización de su alimentación en cuadros de mandos u otros instrumentos	Dirección de Innovación Tecnológica (Desarrollo de Proyectos)
GC3.2 Mejora de procesos y digitalización	GC3.2.1 Identificar procesos estratégicos, y mejorarlos mediante digitalización de los mismos	1	Identificación de procesos a mejorar	1	Aplicación de mejoras al proceso y digitalización de la misma	1	Aplicación de mejoras al proceso y digitalización de la misma	Dirección de Innovación Tecnológica (Desarrollo de Proyectos)
GC3.3 Cuadros de mando digitales	GC3.3.1 Utilizar cuadros de mando digitales	1	Diseño de cuadro de mandos digitales	1	Implementación de los cuadro de mandos digitales	1	Potenciación de cuadros de mandos digitales	Dirección de Innovación Tecnológica (Desarrollo de Proyectos)
GC3.4 Estrategia de software	GC3.4.1 Desarrollar una estrategia de software evolutiva y combinando modelos (licencias, SaaS y Open Source)	1	Definición de estrategia de software (simple, específica y realista)	1	Aplicación y validación de prueba piloto de la estrategia de software	1	Expansión de la estrategia de software a otros campus UCV	Dirección de Innovación Tecnológica (Desarrollo de Proyectos)
GC4.1 Modelo de gobernanza	GC4.1.1 Establecer una gobernanza de plan estratégico y de procesos sensibles a fricción por proceso operativo	1	Creación de Consejo del Plan Estratégico, definición de funciones y acciones en zona de cruce para el diseño del modelo de gobernanza	1	Definición del modelo de gobernanza, áreas de gestión académica, de investigación y de bienestar	1	Modelo de gobernanza aplicado	Rectorado (Gerencia)
GC4.2 Fortalecer workflow y plataforma para gestión de Marketing	GC4.2.1 Mejorar los flujos de información para acciones de marketing y crear plataforma digital para su gestión	1	Definición del workflow y Diseño de la plataforma de Gestión de Marketing	1	Implementación del Workflow y plataforma para la gestión de Marketing	1	Mejora del Workflow y plataforma implementada para la gestión de Marketing	Dirección de Marketing (Dirección de Innovación Tecnológica)
GC4.3 Fortalecer workflow y plataforma para gestión de Comunicación	GC4.3.1 Mejorar los flujos de información para acciones de marketing y crear plataforma digital para su gestión	1	Definición del workflow y Diseño de la plataforma de Gestión de Comunicación	1	Implementación del Workflow y plataforma para la gestión de Comunicación	1	Mejora del Workflow y plataforma implementada para la gestión de Comunicación	Dirección de Comunicaciones (Dirección de Innovación Tecnológica)
GC4.4 Fortalecimiento de la cultura organizacional	GC4.4.1 Establecer una entidad (actual) que asuma responsabilidad de mejorar la cultura organizacional	1	Definición del responsable, funciones y plan de acción para el fortalecimiento de la cultura organizacional	1	Implementación del plan de acción para el fortalecimiento de la cultura organizacional	1	Evaluación de indicadores del plan de acción aplicado para el fortalecimiento de la cultura organizacional	Dirección de Gestión del Talento Humano
GC5.1 Modelo fundraising (donaciones, inversiones, etc.)	GC5.1.1 Diseñar e implementar un modelo de fundraising en el financiamiento internacional	1	Diseño y creación del modelo fundraising	1	Implementación y ejecución del modelo fundraising	1	Perfeccionamiento del modelo fundraising	Dirección de Administración y Finanzas
GC5.2 Modelo inversiones (colocaciones, participaciones, etc.)	GC5.2.1 Diseñar e implementar una diversificación de inversiones para entidades universitarias	1	Diseño y creación del modelo de inversiones	1	Implementación y ejecución del modelo de inversiones	1	Perfeccionamiento del modelo de inversiones	Dirección de Administración y Finanzas
GC5.3 Optimización financiera (internacionalización)	GC5.3.1 Diseñar e implementar un modelo de optimización de gestión financiera	1	Diseño y creación del modelo de optimización financiera	1	Implementación y ejecución del modelo de optimización financiera	1	Perfeccionamiento del modelo de optimización financiera	Dirección de Administración y Finanzas
GC5.4 Centros de producción (diversificación y modelo de finanzas circulares)	GC5.4.1 Fortalecer y diversificar centros de producción aplicando modelo de finanzas circulares avanzado	1	Diseño y creación del modelo de finanzas circulares para fortalecer y diversificar los centros productivos	1	Implementación y ejecución del modelo de finanzas circulares	1	Perfeccionamiento del modelo de finanzas circulares	Dirección de Centros Empresariales (Dirección de Administración y Finanzas)
GC6.1 Homologación de campus, rediseño para espacios sociales y trabajo de grupos, y desarrollo de iconos	GC6.1.1 Homologar la calidad de infraestructura de los campus, implementar el desarrollo de una infraestructura para espacios sociales, verdes, trabajos grupales y desarrollo de iconos arquitectónicos (diferenciación con otras universidades e identidad de arquitectura UCV)	1	Diseño del programa de homologación de campus y desarrollo de iconos arquitectónicos	1	Implementación y ejecución del programa de homologación de campus y desarrollo de iconos arquitectónicos	1	Mejora del programa de homologación de campus y desarrollo de iconos arquitectónicos	Dirección de Infraestructura y Servicios Generales
GC6.2 Mejora infraestructura de servicios claves (bibliotecas, hospedaje, cafeterías - restaurantes, etc.)	GC6.2.1 Implementar mejoras en cafetería (revisar modelo de negocio y operación), fortalecer arquitectura de bibliotecas, elaborar evaluación de idoneidad de hospedaje y restaurant.	1	Diseño de un plan de mejoras para la infraestructura de servicios claves.	1	Implementación del plan de mejoras para la infraestructura de servicios claves.	1	Evaluación de indicadores del plan aplicado	Dirección de Infraestructura y Servicios Generales
GC6.3 Economía circular campus	GC6.3.1 Apoyar la aplicación de plan de economía circular (eje Tercera Misión)	1	Contribución en el diseño del programa de Economía Circular del eje de Tercera Misión	1	Contribución en la implementación del proyecto piloto del programa Economía Circular del eje de Tercera Misión	1	Contribución en la implementación del programa de Economía Circular del eje de Tercera Misión en todos los campus	Dirección de Infraestructura y Servicios Generales (Dirección de Responsabilidad Social)
GC6.4 Mejoras para discapacitados	GC6.4.1 Mejorar la infraestructura para discapacitados	1	Levantamiento del mapa de necesidad y aprobación de mejoras para discapacitados	1	Ejecución de mejoras en la infraestructura para discapacitados	1	Ejecución de mejoras en la infraestructura para discapacitados	Dirección de Infraestructura y Servicios Generales

### 7.3. Presupuestos

Los cronogramas de ejecución del PE serán realizados dentro del marco de los Planes Operativos de cada área: Los costos de la realización serán calculados al momento de la “especificación” asignando un presupuesto realista dentro de los márgenes de modificación y elaboración de presupuestos de los planes operativos anuales. Sin embargo, a continuación, se presenta una estimación de costos de la implementación para los próximos tres años. Este presupuesto estimado no incluye presupuestos en grandes inversiones en infraestructura.

Nos muestra que el plan estratégico de la UCV se encuentra balanceado con un número adecuado de acciones esperadas, de diferenciación y disruptivas.

Tabla 22a. Cuadro de presupuesto sobre variables CAPEX y OPEX

Instrumentos - Componentes		CAPEX / OPEX	Presupuest o 2022-2024	Instrumentos - Componentes		CAPEX / OPEX	Presupuest o 2022-2024	Instrumentos - Componentes		CAPEX / OPEX	Presupuest o 2022-2024
BN1.1.	Ventanilla Unica	CAPEX	\$60.000	IN1.1.	Observatorios	OPEX		AC1.1.	Alianzas- cátedras	OPEX	
BN1.2.	APP Bienestar y tarjeta chip	CAPEX	\$60.000	IN1.2.	Centros	OPEX		AC1.2.	Programas inglés	CAPEX	\$100.000
BN1.3.	Programa de guías	OPEX		IN1.3.	Institutos - Think tanks	OPEX		AC1.3.	Docentes internacionales	CAPEX- OPEX	\$200.000
BN1.4.	Escuela de familias	OPEX		IN1.4.	Centros de datos	CAPEX	\$25.000	AC1.4.	Doble grados	OPEX	
BN2.1.	Trabajo social (recat.)	OPEX		IN2.1.	Inglés	CAPEX	\$250.000	AC2.1.	Integrar Investig. académica	OPEX	
BN2.2.	Apoyo Finan. y Seguros	OPEX		IN2.2.	Estadística	CAPEX	\$25.000	AC2.2.	Forta. simulaciones y laborat.	CAPEX	
BN2.3.	Apoyo RSU internno	OPEX		IN2.3.	Software estadística	CAPEX	\$25.000	AC2.3.	Proyectos estratégicos	CAPEX	
BN2.4.	Alianzas estratégicas	OPEX		IN2.4.	Métodos investigación científica	CAPEX	\$25.000	AC2.4.	Bibliotecas (física y virtual)	CAPEX	\$70.000
BN3.1.	Servicio médico	CAPEX	\$200.000	IN3.1.	Alianzas estratégicas	OPEX		AC3.1.	Dispersión y abandonos	OPEX	
BN3.2.	Servicio psicológico	OPEX		IN3.2.	Participación en redes científicas	OPEX		AC3.2.	Diferenciación	OPEX	
BN3.3.	Servicio nutrición	OPEX		IN3.3.	Proyectos internacionales	OPEX		AC3.3.	Carreras online	OPEX	
BN3.4.	Servi. Pers. discapacidad	OPEX		IN3.4.	Eventos emblemáticos	OPEX		AC3.4.	Actualizacion syllabus	OPEX	
BN4.1.	Career Service	OPEX		IN4.1.	Revistas	OPEX		AC4.1.	Inglés (hacia bilingüismo)	OPEX	
BN4.2.	Asociación Alumni	OPEX	\$30.000	IN4.2.	Reportes observatorios	OPEX		AC4.2.	Estadística y software estadís.	OPEX	
BN4.3.	Eventos	OPEX		IN4.3.	Libros	OPEX		AC4.3.	Formación Continua	OPEX	
BN4.4.	onvenios con empresas	CAPEX		IN4.4.	Iniciativas de excelencia	OPEX	\$70.000	AC4.4.	Métodos de investigación	OPEX	
BN5.1.	Hospedaje	OPEX - CAPEX	nd	IN5.1.	Software gestión investigación	OPEX	\$30.000	AC5.1.	Gestión académica	OPEX-CAPEX	nd
BN5.2.	Alimentación	CAPEX	\$100.000	IN5.2.	Portal. Fondo Edi. y Respo Dig.	OPEX		AC5.2.	Enseñanza online	CAPEX	\$30.000
BN5.3.	Equipos computo, etc	CAPEX		IN5.3.	Líneas y grupos de investigación	OPEX		AC5.3.	Software estudiantes	OPEX	
BN5.4.	Acceso internet (no campus)	CAPEX		IN5.4.	Indicadores de investigación	OPEX		AC5.4.	Laboratorio experimental	CAPEX	\$50.000
BN6.1.	Teatro, danza	OPEX		IN6.1.	Centro de innovación	OPEX		AC6.1.	Eventos estratégicos	CAPEX	nd
BN6.2.	Deportes	OPEX		IN6.2.	Patentes	OPEX		AC6.2.	Soporte de investiga. científica	OPEX	
BN6.3.	Eventos	OPEX		IN6.3.	Proyectos estratégicos	OPEX		AC6.3.	Soporte observa. e infra. Inv.	OPEX	
BN6.4.	Alianzas estratégicas	OPEX		IN6.4.	Proyectos investig. Laboratorio	OPEX		AC6.4.	Soporte emprendimiento	OPEX	
			\$450.000				\$450.000				\$450.000

Tabla 22b. Cuadro de presupuesto sobre variables CAPEX y OPEX

Instrumentos - Componentes		CAPEX / OPEX	Presupuest o 2022-2024
TM1.1.	Vallejo en Com. Proyect. RSU	OPEX	
TM1.2.	UCV en Casa	OPEX	
TM1.3.	Certificación Uni. Emprend.	CAPEX	\$30,000
TM1.4.	UCV Circular y Verde	OPEX	
TM2.1.	Ecosistema emprendimiento	CAPEX	\$150,000
TM2.2.	Fondo emprendimiento	CAPEX	nd
TM2.3.	UCV Transforma	CAPEX	
TM2.4.	Proyectos emblemáticos	OPEX	
TM3.1.	Apoyo Obs. Des. Sostenible	OPEX	\$20,000
TM3.2.	Apoyo Obs. Gen. e Inclu. Soc.	OPEX	\$20,000
TM3.3.	Apoyo Obs. Polit. Públicas	OPEX	\$20,000
TM3.4.	Acciones de difusión	OPEX	\$60,000
TM4.1.	Escuela líderes	OPEX	
TM4.4.	UCV Educa	OPEX	
TM4.2.	Eventos emblemáticos	OPEX	
TM4.3.	Alianzas locales-regionales	OPEX	
TM5.1.	UCV Salud	CAPEX	
TM5.2.	UCV Labs	CAPEX	
TM5.3.	UCV Orienta	OPEX	
TM5.4.	UCV workplace	CAPEX	\$150,000
TM6.1.	Desarrollo de Spin-off	OPEX	
TM6.2.	Eventos emblemáticos	OPEX	
TM6.3.	Alianzas estratégicas	OPEX	
TM6.4.	Protocolos (soporte patentes)	OPEX	

\$450,000

Instrumentos - Componentes		CAPEX / OPEX	Presupuest o 2022-2024
GC1.1.	Part. procesos acreditación	OPEX	
GC1.2.	Part. nuevas certificaciones	OPEX	
GC1.3.	Part. ranking internacionales	OPEX	
GC1.4.	Monitoreo indicad. estratégicos	OPEX	
GC2.1.	Métodos de evaluación	OPEX	
GC2.2.	Evaluación y monit. estudiantes	OPEX	
GC2.3.	Evaluación y monit. docentes	OPEX	
GC2.4.	Evaluación y monit. adm.	OPEX	
GC3.1.	Bases de datos info no estruct.	OPEX	
GC3.2.	Mejora de procesos	OPEX	
GC3.3.	Cuadros de mando	OPEX	
GC3.4.	Estrategia software	OPEX	
GC4.1.	Gobernanza	OPEX	
GC4.2.	Marketing (plataforma info.)	OPEX	
GC4.3.	Comunicación (platafor. info.)	OPEX	
GC4.4.	Cultura organizacional	OPEX	
GC5.1.	Modelo fundraising	OPEX	
GC5.2.	Modelo inversiones	OPEX	
GC5.3.	Optimización financiera	OPEX	
GC5.4.	Centros de producción	OPEX	
GC6.1.	Homologación campus, iconos	CAPEX	ND
GC6.2.	Biblio., cafe., Hosped., discapa.	CAPEX	ND
GC6.3.	Economía circular campus	CAPEX	ND
GC6.4.	Mejoras para discapacitados	CAPEX	ND

**PLAN ESTRATÉGICO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**Confidencial y no transferible**