



Universidad César Vallejo

Plan Estratégico Institucional
Universidad César Vallejo
Actualización Periodo 2023 – 2024

ÍNDICE

1. Análisis de contexto externo	5
1.1 <i>La era de la “Gran Transición”</i>	5
1.2. <i>Contexto nacional y local</i>	8
1.2.1. Ley Universitaria N° 30220	10
1.2.2. Modelo Educativo de Educación Superior UCV	11
1.2.3. Planes de desarrollo Regionales y el CEPLAN	12
1.2.4. Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva	14
1.3. <i>Competencia emergente: más global y menos costosa</i>	15
1.4. <i>Oferta académica “market driven” o “mission driven”</i>	16
2. Análisis de contexto interno	18
2.1. <i>Gestión estratégica del portafolio de carreras: ¿hacia un crecimiento horizontal o vertical?</i>	18
2.2 <i>Eficiencia operativa</i>	19
2.3 <i>Software para gestión y soporte para la “governance”</i>	19
2.4. <i>Conociendo al estudiante</i>	22
2.4.1 Nivel de ingresos y costo relativo de la UCV	22
2.4.2 Vulnerabilidad	23
2.4.3 Dinámica matrículas y abandonos	23
2.4.4 Demografía: El rol de la mujer	25
2.4.5 Emprendimiento	27
2.5 <i>Licenciamiento, acreditación y certificados: hacia una gestión integral</i>	29
2.5.1. Plan de Mejora Institucional	29
2.6 <i>Sostenibilidad financiera: más allá de las pensiones</i>	30
2.7 <i>Análisis de percepciones y posicionamiento</i>	30
2.7.1. Opinión y percepciones de los estudiantes recogidas vía encuestas	31
2.7.2. Opinión y percepciones de los estudiantes recogidas por focus group	50
2.7.3. Opinión y percepciones de los docentes y líderes capturadas por encuestas	51
3. Misión, Visión y Principios	56
4. Posicionamiento esperado	58
5. Propuesta única de valor	59
6. Políticas	60
7. Estructura del plan estratégico	65
7.1. <i>Ejes estratégicos</i>	66
7.1.1. Estrategia por ejes: hacia una gestión sistémica de la estrategia.....	67
7.2. <i>Líneas estratégicas</i>	67
7.3. <i>Objetivos estratégicos</i>	68
7.4. <i>Objetivos generales</i>	70
7.4.1. Objetivos generales eje de gestión.....	70

7.4.2. Objetivos generales eje calidad	70
7.4.3. Objetivos generales eje bienestar	71
7.4.4. Objetivos generales: eje académico	72
7.4.5. Objetivos generales eje investigación	72
7.4.6. Objetivos generales tercera misión	73
8. Objetivos específicos, acciones, actividades, metas e indicadores	74
8.1. Eje de gestión	74
8.2. Eje de calidad	79
8.3. Eje de bienestar	82
8.4. Eje académico	85
8.5. Eje investigación.....	89
8.6. Eje Tercera Misión	93
9. Hoja de Ruta	97
9.1. Pasos de ejecución	97
9.2. Presupuestos	99
ANEXO 1	101
A.1.1. Métricas eje gestión.....	101
A.1.2. Métricas eje calidad	102
A.1.3. Métricas eje bienestar	103
A.1.4. Métricas eje académico	104
A.1.5. Métricas eje investigación	105
A.1.6. Métricas eje tercera misión	106

AUTORIDADES

PRESIDENTA EJECUTIVA

Martha Beatriz Merino Lucero

PRESIDENTA DE DIRECTORIO

Ana Teresa Fernández Gil

RECTORA

Jeanette Cecilia Tantaleán Rodríguez

GERENTE GENERAL

Karina Flor Cárdenas Ruiz

VICERRECTOR ACADÉMICO

Heraclio Campana Añasco

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Jorge Adrián Salas Ruíz

VICERRECTORA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Sophia Verónica Calderón Rojas

VICERRECTORA DE LA CALIDAD

Mercedes López García

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 del método SKI (Strategies for Knowledge Institutions).

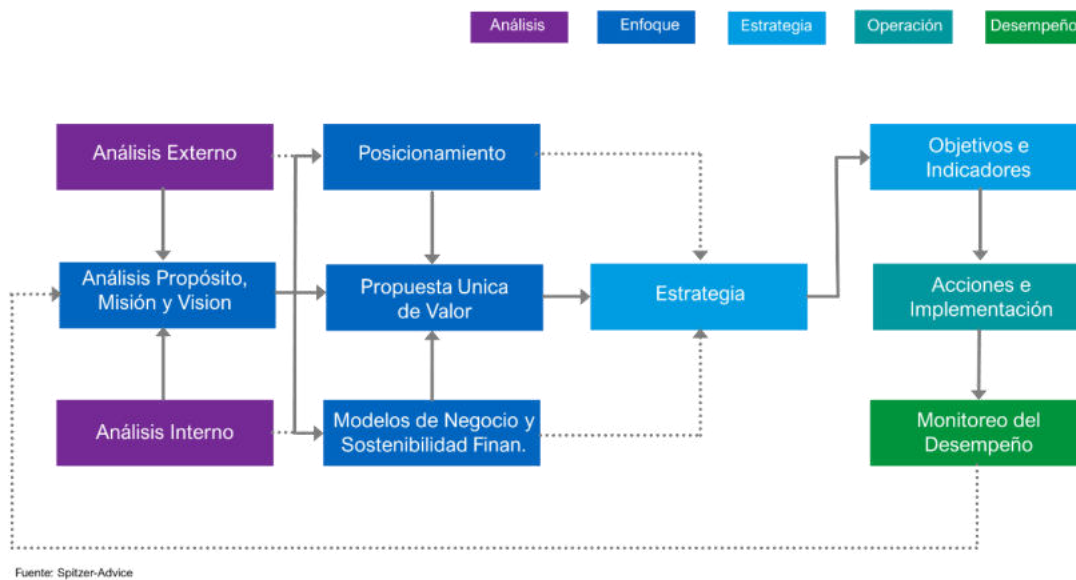
Agradecemos a la Alta Dirección y la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional por sus valiosos aportes y colaboración en este proceso.

El presente trabajo se encuentra sujeto a modificaciones, correcciones e integraciones según metodología de ejecución

Fases

Las fases consideradas para la presente consultoría se sintetizan en Gráfica 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 y Desarrollo Institucional de la UCV.

Toda la documentación recibida ha sido depositada en un Repositorio de Datos y Documentos (RDD)¹ dentro un servidor de alta seguridad encriptado no existiendo copia en ningún otro medio electrónico ni física; habiendo 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.

¹ 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-SKI² 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 CO₂ hacia energías limpias tanto para el uso industrial como del transporte, entre otros. Este proceso se ha dado inicio con el Green Deal Europeo³ que tiene como meta que la UE sea para el 2050 el primer continente CO₂ 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”⁴, mientras que China busca alcanzar neutralidad climática para el 2060⁵.

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 campos⁶, 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 años⁷. 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.

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

³ Ver https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es

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

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

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

⁷ Ver https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd-2020_world_population_ageing_highlights.pdf

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 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 global: 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 industrial 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 Tercera Misión
Ecológica	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 cemento)	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 gestion monocultivos
Digital	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
Demográfica	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
Geo-política	Nueva primacía global de China Cambio balance poderes Terrorismo y radicalismo Populismo	Relaciones internacionales con China Relaciones internacionales Norte América 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
Social	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 las estrategias artificiales de "incubación" Creación de "spin-off" universitarios, etc
Glocal	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
Sostenibilidad integral	ODS	Colaboración para el logro ODS Participación de networks internacionales sostenibilidad	Desarrollo de proyectos de tercera misión y responsabilidad social en temas vinculados al 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 las 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 tercera misión 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 de residuos, energías limpias, 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 emprendedoras⁸, 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 factores⁹:

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.

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

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

Tabla 2. Tendencias nacionales e impacto en educación superior

Tendencia	Vector	Impacto agregado en universidades	Impacto nivel Académico	Impacto nivel Investigación	Impacto nivel Tercera Misión
Institucional	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 universidades Fortalecimiento sistema universitario público Crece competencia en sectores de bajo recursos Necesidad de ser actor sistémico del territorio	Necesidad de verticalizar carreras (especializarlas) Necesidad de reforzar calidad de carreras Necesidad de incrementar gasto en profesores e infraestructura Necesidad de carreras con contenido más técnico	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
Economía	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 pero incrementa la competencia privada y pública Crece necesidad de "entrepreneurial universities"	Necesidad de reforzar área "bienestar": servicios avanzados como financiamiento, empleabilidad seguros de salud, etc Reducción de profesores internacionales por costo Saturación de competencia en carreras con bajas barreras de acceso como administración, etc	Necesidad de ser "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 únicamente mediante entidad "intra" universitarias ya que éstas tiene poco impacto Necesidad de contar con instrumentos más robustos en materia de financiamiento y becas Fortalecer servicios a la empleabilidad
Social	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 título universitario Crece oportunidades extranjeras para estudiar Crece oportunidades para universidades ofrezcan servicios adicionales a la comunidad estudiantil Crece necesidad para la formación política	Necesidad de formar capital humano altamente especializado Dificultad de realizar programas híbrido por baja 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 necesidad pública territorial y nacional	Necesidad de desarrollar proyectos e investigaciones que impacten en problemática concreta: ejem. técnicas y modelos de construcción 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.
Ambiental	Incremento deterioro bosques Deterioro biodiversidad (flora y fauna) Incremento desastres naturales Baja inversión energía limpia (estado)	Crece demanda por estudios en temas ambientales Crece necesidad de universidades que apliquen economía circular. Crece necesidad de universidades sostenibles	Necesidad de insertar tema de sostenibilidad de manera transversal en todas las carreras (fenómeno similar a digitalización) Necesidad de programas técnicos para sostenibilidad	Necesidad de monitoreo e investigación de asuntos ambientales transversales a nivel nacional así como específicos de la realidad territorial donde se ubican las universidades	Necesidad de desarrollar proyectos en ámbitos de transición ecológica y sostenibilidad de recursos Necesidad de que universidad tomen un rol de preservación de algunos "commons" territoriales
Demográfico	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 flexibilidad y adaptor a personas que trabajan Crece necesidad de programas para mujeres	Perfeccionar y profesionalizar programas adultos 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
Internacional	Presión por internacionalización Incremento competencia global Rallenta globalización	Crece necesidad de idiomas Aumenta competencia internacional posgrado Aumenta competencia online	Necesidad de contar con infraestructura avanzada y de calidad para hacer frente a competencia digital e 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

1.2.1. Ley Universitaria N° 30220

El presente plan se inserta y armoniza según los lineamientos de la Ley Universitaria y aplica un conjunto de objetivos y actividades a fin de fortalecer y desarrollar las áreas que esta indica, habiéndose configurado el plan bajo 6 ejes o clúster (dato que agrupa un conjunto de actividades estratégicas) en las áreas de (i) formación académicas, (ii) investigación, (iii) bienestar universitario, (iv) responsabilidad universitaria y la denominada tercera misión, (v) gestión de la calidad, (v) asuntos de administrativos y financieros.

Esta estructuración responde al Art. 5 que precisa los principios que rigen la actividad universitaria, haciendo particular hincapié a la calidad académica, la búsqueda y difusión de la verdad mediante las actividades de investigación, la internacionalización, la formación humana en ética, entre otros elementos indicados.

Asimismo, cada uno de estos “clústers” garantizan la ejecución y cumplimiento de los diversos elementos de la ley universitaria y despliega mediante un conjunto de medidas orientadas a mejorar significativamente el servicio educativo, la investigación y el impacto de la universidad en el desarrollo local, regional y nacional del país; buscando responder a los fines de la universidad como es indicado en el Art. 6 a fin educar profesionales de alta calidad, con proyección a la comunidad y buscando mediante las actividades de formación universitaria responder al desarrollo humano y sostenible.

Otro elemento que ha sido claramente vinculado a la presente ley son las actividades definidas para fortalecer la responsabilidad social universitaria (Art. 125) con una serie de actividades destinadas a construir al desarrollo sostenible y bienestar de la sociedad. Incluso, sobre este punto se plantea el trabajo en la denominada tercera misión, ampliamente promovida en el sistema universitario europeo que fortalece, complementa y despliega aún más las actividades de responsabilidad social dándole un mayor envergadura e impacto.

Otro elemento que ha sido reforzado en coherencia con los Art. 126 es precisamente las actividades de bienestar universitario, considerando un conjunto de actividades a fin de crear y configurar cada vez más un ecosistema más idóneo para el bienestar de los alumnos de la UCV, muchos de los cuales provienen de sistemas sociales y familiares frágiles que requieren soporte y compañía para lograr sus objetivos de crecimiento personal y profesional.

Asimismo, a fin de velar por adecuado cumplimiento de este instrumento de planificación, el plan contempla un conjunto de acciones e indicadores que trabajan en el corto y mediano plazo, con claros objetivos debidamente cuantificados, pero a su vez sus objetivos se orientan al largo plazo a fin de garantizar los lineamientos de la ley universitaria que trascienden los espacios temporales del mismo.

Adicionalmente, el plan para garantizar su proceso de implementación de manera coordinada y monitorear la misma, considera la creación de un comité especializado ad-hoc que soporte la implementación y mejora del plan.

Finalmente, el presente documento, en su articulación e implementación son coherentes con los procesos indicados, tales como el Art. 59, el cual ha sido aprobado mediante el Consejo Universitario conformándose como uno de los instrumentos de

planeamiento de base a fin de orientar el proceso de mejora continua del servicio universitario.

1.2.2. Modelo Educativo de Educación Superior UCV

El modelo pedagógico de la Universidad César Vallejo se enfoca en los siguientes puntos claves:

- *El ser humano y la sociedad:* El modelo se enfoca en la formación integral de las personas, promoviendo actitudes críticas, reflexivas y prospectivas, junto con habilidades innovadoras y emprendedoras para contribuir al bien común y el desarrollo sostenible.
- *El quehacer universitario:* La universidad busca adaptarse a las necesidades sociales, ofreciendo formación flexible y continua para formar profesionales competentes capaces de abordar los desafíos de la sociedad.
- *Actualización y desarrollo profesional docente:* Los docentes se comprometen a una formación continua y a la incorporación de metodologías innovadoras para mantener la calidad académica.
- *El proceso de enseñanza-aprendizaje:* Se promueve un enfoque en el desarrollo de competencias, la resolución de problemas, la toma de decisiones, y se enfatiza el uso de la tecnología como herramienta educativa.
- *Roles en el proceso educativo (docentes-estudiantes):* Los docentes desempeñan un papel de mediadores del aprendizaje, fomentando el desarrollo de habilidades sociales y la formación de la persona. Los estudiantes son protagonistas activos de su propio aprendizaje, asumiendo roles responsables y autónomos. Los egresados mantienen vínculos con la universidad y contribuyen a proyectos interinstitucionales.

En resumen, el modelo pedagógico de la Universidad César Vallejo se enfoca en la formación integral de individuos con habilidades innovadoras, la adaptación a las necesidades sociales, el uso de la tecnología en la enseñanza, y la colaboración entre docentes, estudiantes y egresados.

Asimismo, dicho modelo educativo de la UCV se basa en 5 ejes:

- *Eje 1:* Pensamiento complejo y sociocultural, desde una visión global e interdisciplinaria, y con una formación basada en competencias.
- *Eje 2:* Aprendizaje sostenible: mediante una formación para la vida, humanista y continua.
- *Eje 3:* Emprendimiento y responsabilidad: buscando desarrollar profesionales emprendedores con sentido humano.
- *Eje 4:* Investigación y tecnología, a fin de transferir conocimientos a la sociedad.
- *Eje 5:* Internacionalización, mediante alianzas de integración académica, movilidad, doble titulación e investigaciones conjuntas.

Con estas consideraciones, el presente plan estratégico busca fortalecer el modelo educativo incidiendo en diversos elementos del mismo. En lo específico, se ha

considerado en la planificación diversas estrategias que son plenamente congruentes e impactan cada uno de estos componentes tales como:

- La UCV implementa diversas técnicas, procedimientos y herramientas que promueven el aprendizaje, considerando las modalidades que ofrece en sus programas de estudio, estos son: Aprendizaje autónomo, aprendizaje colaborativo, aprendizaje-servicio (AS) y aprendizaje experiencial.
- Actualización de planes curriculares, el cual contempla los principales elementos a considerar del modelo educativo siendo la realización de esta actividad una de las más importantes y vinculadas a fortalecer el modelo educativo.
- Creación y fortalecimiento de centros y ecosistema de emprendimiento, los cuales fortalecen directamente el modelo educativo planteado, dado su enfoque a formar personas con capacidad de innovación y emprendimiento.
- Fortalecimiento del ecosistema de investigación de la universidad considerando donde se establecen diversas acciones para fortalecer la investigación y la transferencia tecnológica en la UCV, contando el plan un conjunto de acciones en esta línea.
- La UCV cuenta con un sistema de apoyo y acompañamiento al estudiante para favorecer el proceso de adaptación a la vida universitaria y su permanencia, así como la potenciación de sus capacidades. El programa es desarrollado por el guía académico y el docente.
- El modelo de Bienestar y Responsabilidad Social Universitaria se vincula con el modelo de Investigación desde la convergencia de necesidades identificadas en el entorno y que se atiende desde el accionar académico de cada modelo. Este modelo fomenta y ejecuta actividades y programas con la finalidad de promover acciones de responsabilidad social a través del aprendizaje en servicio: Vallejo en la comunidad, atención a la gestión ambiental y el voluntariado. Asimismo, se atiende la extensión cultural a través de las actividades que promueven la cultura, esparcimiento y el deporte; y, la proyección social se concreta en actividades de apoyo a la comunidad, tales como la escuela de padres y asistencia social.
- La Agenda para el desarrollo 2030, aprobada en el 2015 por los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas, enfatiza la necesidad de cumplir 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), cuyo propósito es asegurar el desarrollo sostenible de la humanidad a través de un desarrollo económico, inclusivo y con énfasis en la protección del ambiente. Los 17 ODS son asumidos por la UCV y se expresan en diferentes proyectos que son ejecutados por los programas académicos. Se brinda una especial atención al objetivo referido a la educación, porque constituye un medio para lograr el cambio hacia una sociedad inclusiva, con igualdad de oportunidades, sostenible y en paz.

1.2.3. Planes de desarrollo Regionales y el CEPLAN

Los cuatro objetivos nacionales (ON) del CEPLAN que impactan directamente en los Planes de Desarrollo Regional son lo que a continuación se indican indicando los componentes donde la universidad puede contribuir de manera más directa y que han sido particularmente considerados en el presente documento:

- *ON 1: Desarrollo de las personas*, en particular por objetivos específicos OE 1.1. que busca garantizar una formación educativa de calidad e inclusiva; habiendo

el presente plan dispuesto un conjunto de actividades específicas, creando un eje de calidad. Asimismo, la UCV tiene un enfoque inclusivo que se puede evidenciar al permitir la formación universitaria de gran cantidad de peruanas gracias a costos asequibles a la población, siendo por definición nuestra entidad una universidad inclusiva. Asimismo, el OE.1.5 ha sido también considerar al propiciar nuestra educación igualdad de oportunidades e inclusión particularmente de mujeres; siendo la UCV una universidad con una población mayoritariamente femenina; donde buscamos ofrecer una educación de calidad con enfoque internacional generando oportunidades de formación antes exclusivas para personas de alto ingreso; algo que la UCV viene permitiendo a personas de menores ingresos y del interior del país.

- *ON 2: Territorios sostenibles*; en particular el OE 2.1. que busca la gestión sostenible de los territorios, así como el OE 2.2. reducir la vulnerabilidad antes el riesgo de desastres, y el OE 2.3. asegurar ciudades y centros poblados sostenibles; el O.E. 2.7. para mejorar la adaptación al cambio climático entre otros. Todos los elementos para los cuales se ha planteado la creación de un Centro de Desarrollo Regional que busca, desde la formación, investigación, y tercera misión-responsabilidad social contribuyen al desarrollo territorial del país y de sus territorios.
- ON 3: Competitividad e innovación; en particular el OE. 3.3. contribuyendo a incrementar la productividad, procurando un capital humano que contribuya a estos fines. Así como la O.E. 3.5. elevando la capacidad científica y la innovación mediante la mejora a la investigación aplicada.
- ON 4: Democracia y paz; en particular contribuyendo mediante la formación académica de calidad en los ámbitos vinculados al OE 4.1. mejorar la institucionalidad democrática; el OE 4.4. contribuir a adecuado funcionamiento de la institucionalidad y contribuyendo al OE 4.6. consolidando el proceso de descentralización del país. Todo esto gracias la provisión del capital humano, la investigación y el apoyo a sistema democrático del país mediante profesionales calificados y con formación humana y cultural congruente con estos fines.

Asimismo, con respecto a los planes de desarrollo regional del CEPLAN, haremos especial mención al de Trujillo, por ser la sede central de la UCV y porque en la información pública del CEPLAN no están todos los planes de donde opera la universidad. Asimismo, cabe resalta que los cuatro objetivos nacionales antes indicados se deben declinar en la realidad operativa de la universidad y que las acciones del presente plan tienen en consideración.

Si analizamos el plan estratégico de Trujillo los puntos donde mejor puede incidir la acción de la universidad se encuentra en el AER 01. que busca fortalecer las capacidades productivas de la mujer y de personas con dificultades de acceso a la educación universitaria en la región, así como OER 06. elevando los niveles de competitividad y empleo potenciando el sistema de innovación regional mediante las labores de investigación aplicada y la generación de capital humano que sea capaz de realizar soluciones y mejoras al sistema productivo y mediante la promoción del emprendimiento. Asimismo, contribuyendo a OER 07. mejorar la gestión del riesgo de

desastre territoriales, gracias a formar profesionales en materias de gestión del territorio como ha sido antes indicado.

1.2.4. Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva

La PNEDSTP considera 6 objetivos prioritarios (OP), de los cuales el presente plan ha tenido en consideración diversos elementos de la misma en particular los que a continuación vienen indicados:

- *OP2: Fortalecer la formación integral de los estudiantes de la Educación Superior y Técnico-Productiva que responda a los contextos sociales, culturales y productivos; específicamente a los lineamientos:*
 - L.2.1.; el cual promueve fortalecer la formación académica contribuyendo a la empleabilidad de los egresados. Para dicho fin el presente plan ha incluido de manera explícita la importancia de mejorar la empleabilidad de los estudiantes, mediante diversos mecanismos, incluidos la mejora de los servicios de placement.
 - L.2.2.; el cual busca fortalecer los servicios de bienestar universitario a fin de mejorar los mecanismos que contribuyan a la permanencia y graduación oportuna.
- *OP3: Mejorar la calidad del desempeño de los docentes de la Educación Superior y Técnico-Productiva; específicamente los lineamientos:*
 - L.3.2.; fortaleciendo los programas de formación continua de docentes
- *OP4: Fortalecer la calidad de las instituciones de la Educación Superior y Técnico-Productiva; específicamente los lineamientos:*
 - L.4.1 y L.4.2.; fortaleciendo el sistema de calidad de la universidad y mejorando el ecosistema de investigación a fin de mejorar el cumplimiento de la misión institucional.
 - L.4.4.; donde se ha incluido el fortalecimiento de redes de colaboración particularmente internacional, para fortalecer la calidad educativa.
- *OP6: Movilizar recursos a las instituciones de la Educación Superior y Técnico-Productiva para la mejora de la calidad y el desarrollo de la investigación e innovación; específicamente los lineamientos:*
 - *6.1.* mediante el monitoreo del indicador tasa docentes RENACYT por cada 100 docente en la universidad.
 - *L.6.1.* mediante el fortalecimiento del ecosistema de innovación de la universidad.

Finalmente, el presente plan estratégico busca responder a los componentes indicados de los servicios educativos de las instituciones ESTP habiéndose considerado específicas acciones en los siguientes ámbitos:

- Acciones de soporte al estudiante (eje bienestar)
- Acciones de soporte al docentes e investigador (eje académico y de investigación)
- Acciones de soporte a la gestión institucional (eje de gestión)
- Acciones de fortalecimiento al marco curricular (eje académico)
- Acciones de fortalecimiento tecnológico (eje académico y de gestión)
- Acciones de mejora en infraestructura y tecnología (eje de gestión)
- Acciones de soporte a proyección social (eje tercera misión).

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 un país con una notable oferta de 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 gratuita¹⁰.

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 precios altamente competitivos, y con una plana docente muy atractiva, especialmente en 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	https://www.techitute.com/	México	Español	Online, Semi presencial	Posgrado, Diplomados	US\$ 700 -1700
The Power MBA	https://www.thepowermba.com/es/	España	Español, Inglés, Alemán	Online	MBA, Master Digital Marketing	US\$ 1.000
Coursera	https://www.coursera.org/	USA	Multi lengua	Plataforma	Todo tipo de grados y diplomas	Subscripción, curso o programa
Quantic School of Business	https://quantic.edu/	USA	Inglés	Online	MBA	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:

¹⁰ Estos modelos son recientes y explorativos que combinan una fuere estratégica financiera (endowments) que permite ofrece educación privada gratuita como el 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

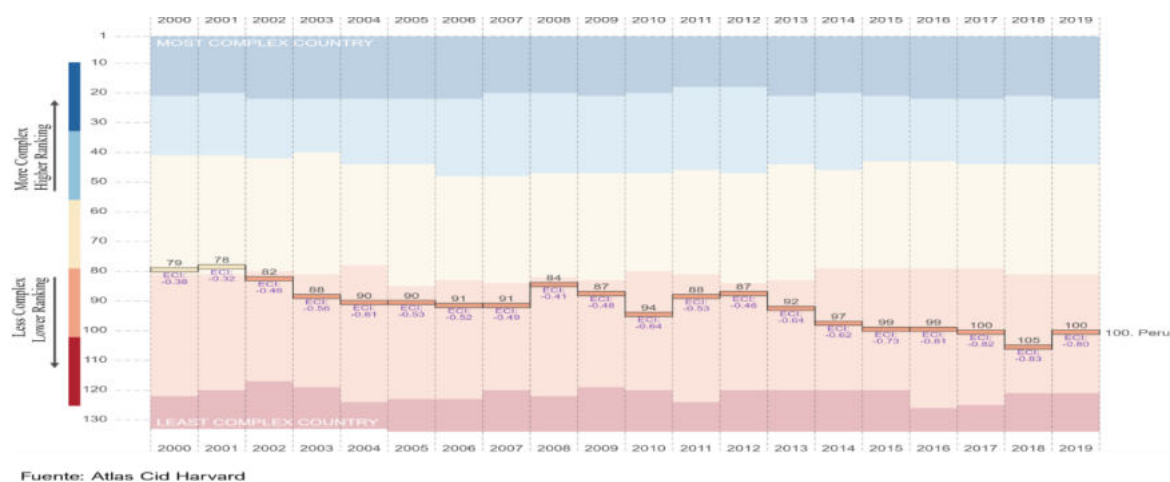
Lo que se observa es que la educación irá transformándose y las nuevas generaciones post-covid tendrán mucha más facilidad mental para seguir cursos a distancia, considerando que las plataformas mejorarán el espectro de acción de las universidades y la competencia será cada vez más glocal, estando la 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.

Gráfico 2. Evolución del Índice de Complejidad Económica Perú

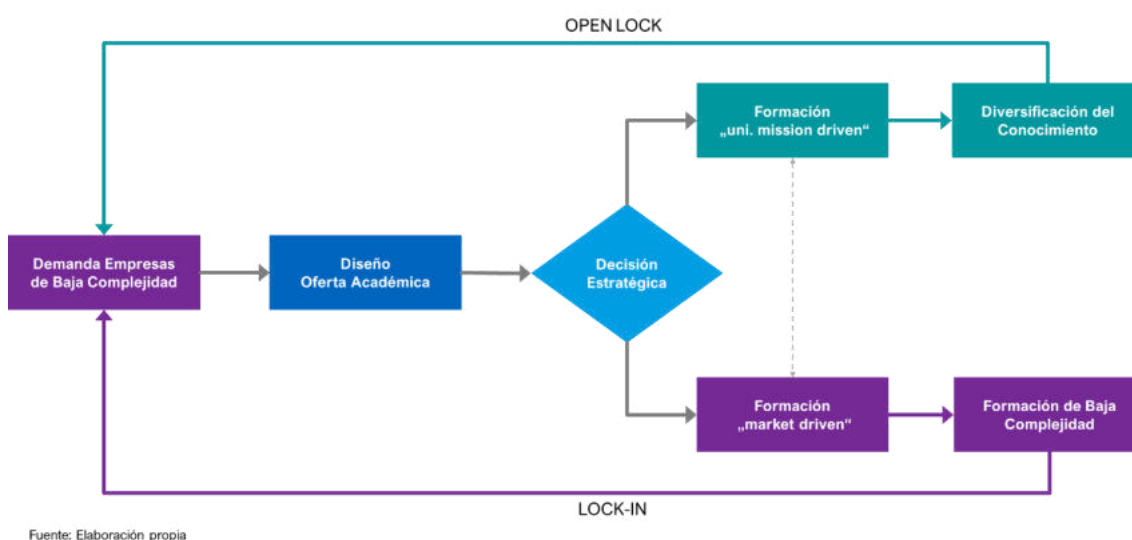


Los motivos de este desempeño se explican por diversos factores de la estructura de la economía de las exportaciones peruanas, así como por las dinámicas comerciales de economías emergentes, pero a su vez plantean una encrucijada para el sistema universitario peruano. La sostenibilidad financiera de 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.

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”¹¹ como parte de su “tercera misión”, lo que ha llevado incluso a surgimiento de certificaciones para las mismas¹².

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



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

¹² Ver <https://www.aceeu.org/>

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).

2. Análisis de contexto interno

2.1. Gestión estratégica del portafolio de carreras: ¿hacia un crecimiento horizontal o vertical?

La decisión de la alternativa estratégica que se desee seguir en cada carrera tiene una relación con otra decisión muy compleja: el problema central de la gestión del portafolio de carreras. Es conocido que “abrir una carrera es algo mucho más sencillo que cerrarla”. Por ello definir el nivel de amplitud (dimensión horizontal) de las carreras universitarias ofrecidas, así como el nivel de verticalización o profundización (dimensión vertical) que se desea o requiere es una decisión fundamental para el cumplimiento de la misión y sostenibilidad de la universidad.

Para decidir la oferta académica o el portafolio de carreras sugerimos considerar los siguiente criterios guía

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 permite 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 y deben poder 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.

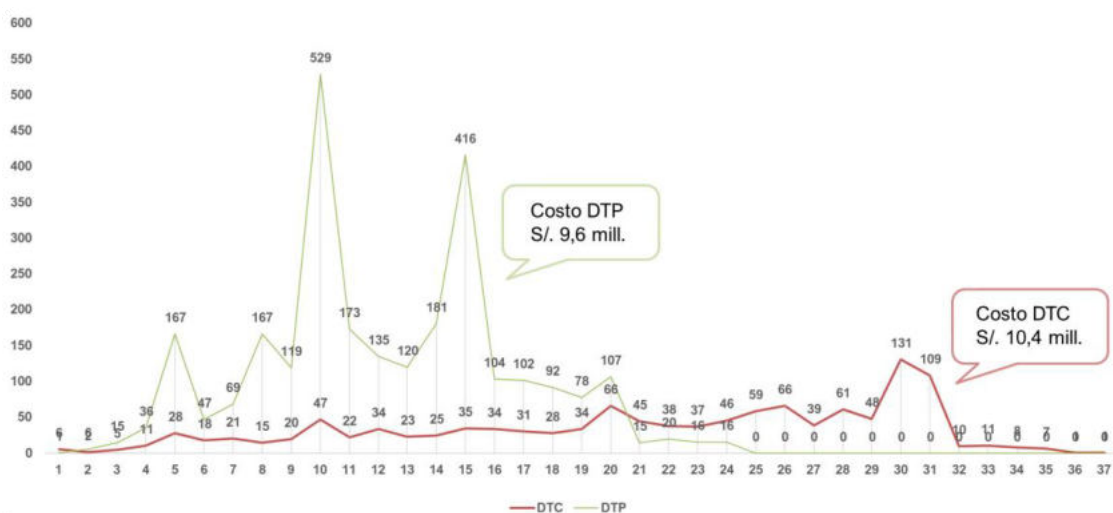
2.2 Eficiencia operativa

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 observa lo 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 comunicantes¹³ 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 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



2.3 Software para gestión y soporte 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.

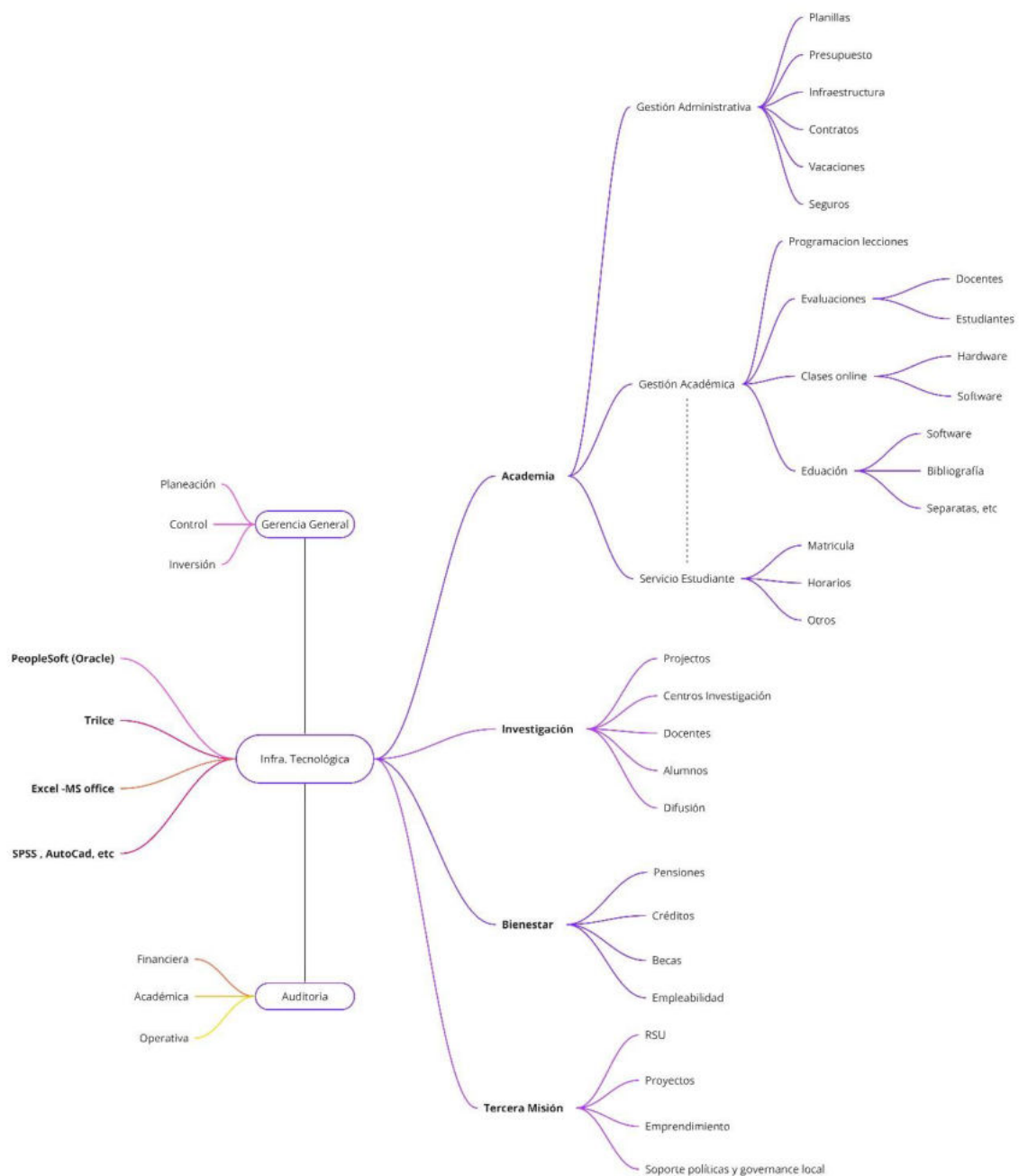
El Gráfico 5 resume las conexiones y necesidades de la Infraestructura tecnológica de la UCV y los principales softwares utilizados, donde se puede ver una cierta asimetría

¹³ Ver comentarios sobre estrategia vasos comunicantes en página 20 del documento.

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

Area estratégica	Principal tecnología	Situación	Problema	Alternativa Estratégica
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

2.4. 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.

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.

2.4.1 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 pensión promedio mensual en S/.	Costo pensión como % remuneración
PREGRADO	<930	503	54%
POGRADO	2.000-2.500	372	15% - 20%
PFA	1.200 - 1.500	406	27% - 34%
PFA semi presencial	1.200 - 1.501	297	20% - 25%

Tabla 8. Costo relativo para Estudiante que Trabaja

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

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.

2.4.2 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 un 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.

2.4.3 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	

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

Fuente: UCV, 2021

Tabla 11. Carreras posgrado y participación según sexo

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

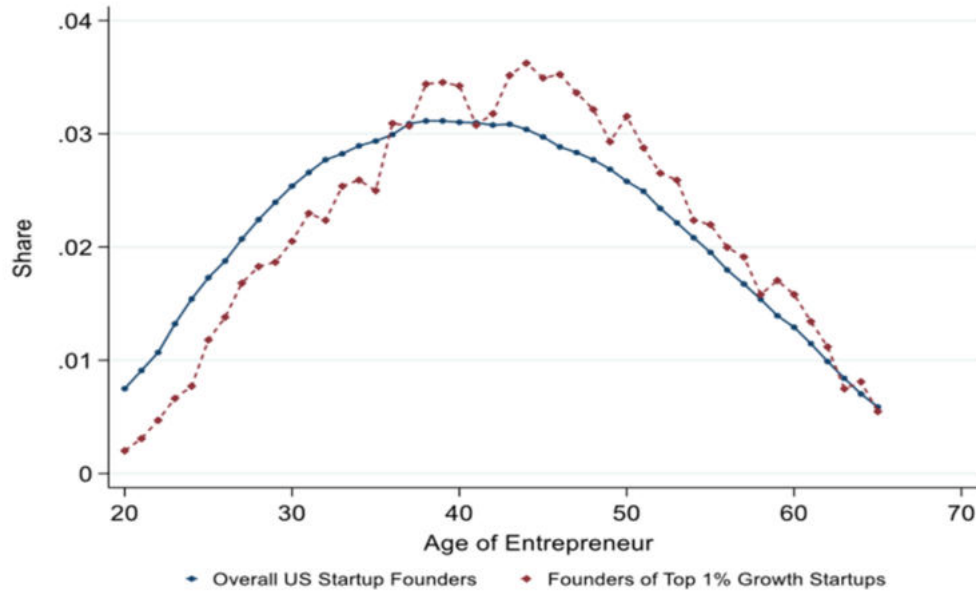
Fuente: UCV, 2021

2.4.5 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 6, 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).

No se observa 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

2.5 Licenciamiento, acreditación y certificados: 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

Dimensión	SUNEDU Licenciamiento	SINEACE Acreditación Programas	SGS Certificación ISO
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		Número beneficiarios proyectos	Ejecución procedimiento RSU
Recursos Humanos		Personal 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.

2.5.1. Plan de Mejora Institucional

El presente plan y su implementación se sujetan al Plan de Mejora Institucional según la resolución del Consejo Universitario N° 085-2021/UCV en la cual viene aprobado el plan correspondiente y se dispone que los diversos órganos académicos y administrativos de las UCV dicten las medidas necesarias para su cumplimiento.

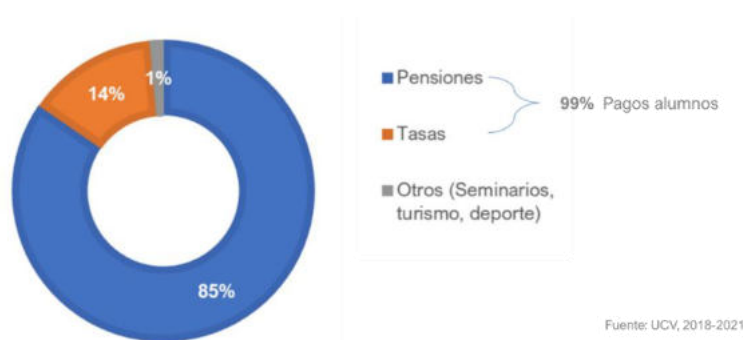
Asimismo, viene indicado las metas proyectadas, los presupuestos pertinentes y sus correspondientes medios de verificación. Por lo que el presente documento se encuentra orgánicamente insertado en el plan de trabajo de las diversos órganos administrativos y académicas de la institución.

En cuanto a su monitoreo y revisión del cumplimiento de metas, viene siendo realizado por parte del Vicerrectorado de Calidad de la Universidad.

2.6 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 universitarios¹⁴
- Ingresos no vinculados (dividendos, ingresos, de empresas del sistema startup)
- En este esquema el rol de una fundación es estratégico.

2.7 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.

¹⁴ Empresas creadas para explotar la innovación generada por la universidad, estas pueden ser conformadas por staff de la universidad o externos. Usualmente las universidad tiene en promedio un 25% del “share” de las empresas spin-off; asimismo si se trata de invenciones el modelos de comercialización de la invención puede también ser vía 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.

2.7.1. Opinión y percepciones de los estudiantes recogidas vía encuestas

Se realizaron a todos los estudiantes de manera online con un grupo de 28 preguntas (ver Tabla 13 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 (curricula, 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 otro 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 aun 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 aun 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 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 13. Preguntas de encuesta online a todo el alumnado

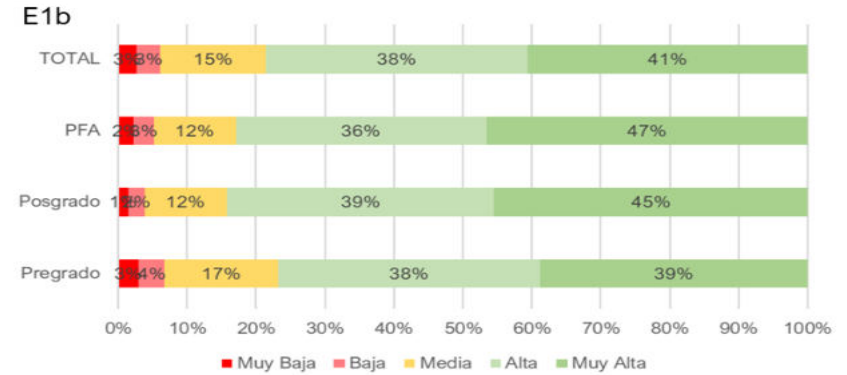
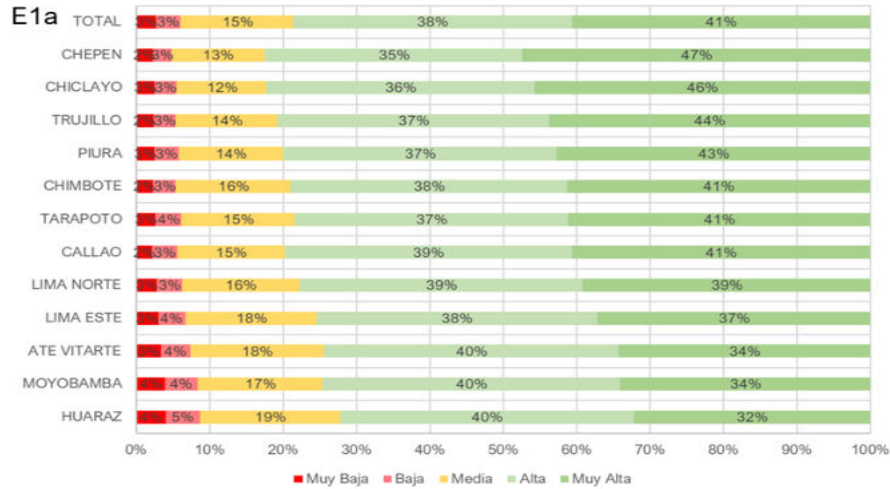
Enseñanza	Preguntas grupo "E"
E1	¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza que recibe, en cuanto a su aplicabilidad al mundo del trabajo?
E2	¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza en términos de actualidad del currículo?
E3	¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza que recibe en general por 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?

Servicios Académicos	Preguntas grupo "S"
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)?

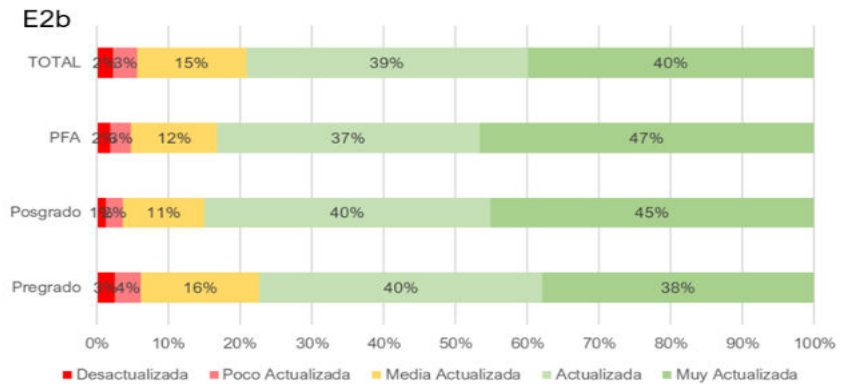
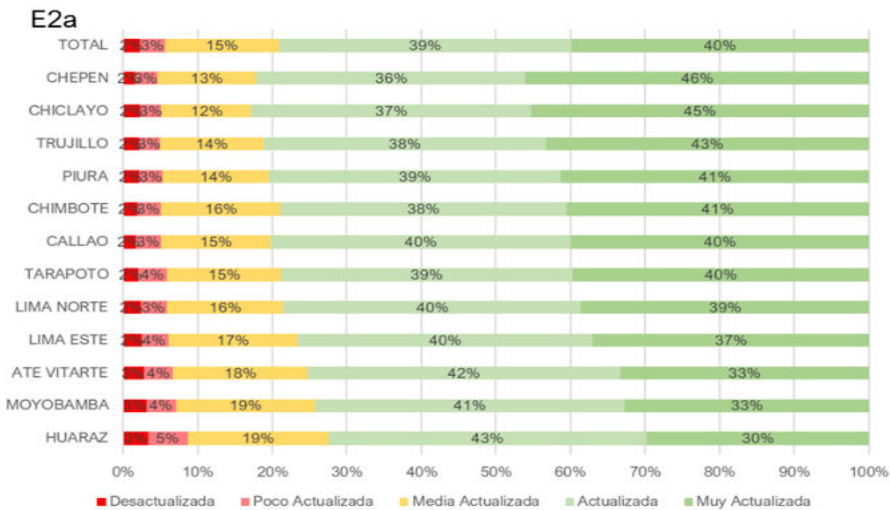
Infraestructura	Preguntas grupo "I"
I1	¿ Cómo calificaría la infraestructura física de la universidad?
I2	¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para estudiar?
I3	¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para reuniones de trabajo en grupo?
I4	¿ Cómo calificaría los ambientes de 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?

Otros	Preguntas grupo "O"
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?

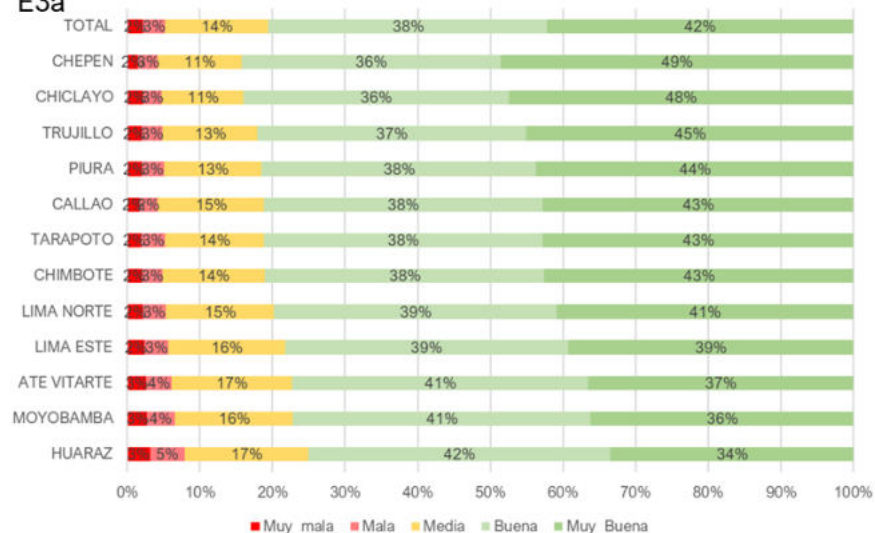


E2. ¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza en términos de actualidad del currículo?

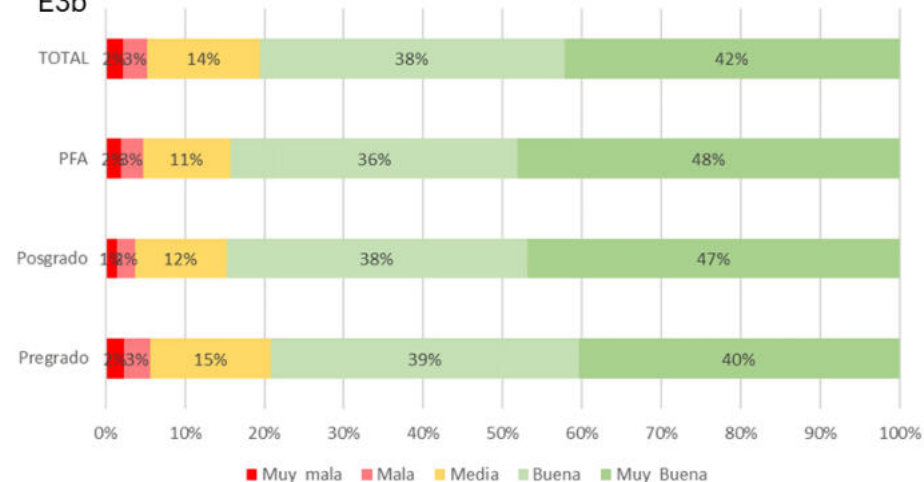


E3. ¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza que recibe en general por parte de los docentes?

E3a

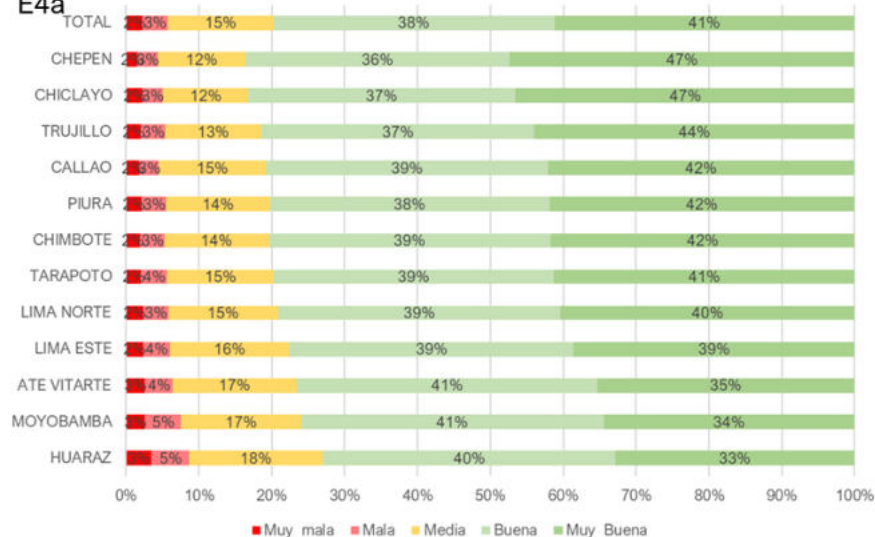


E3b

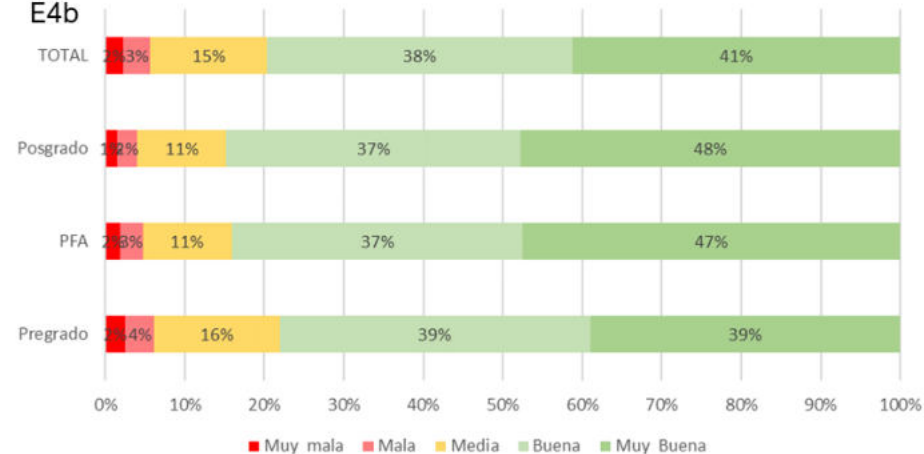


E4. ¿Cómo calificaría la calidad de la atención que recibe por parte de los profesores?

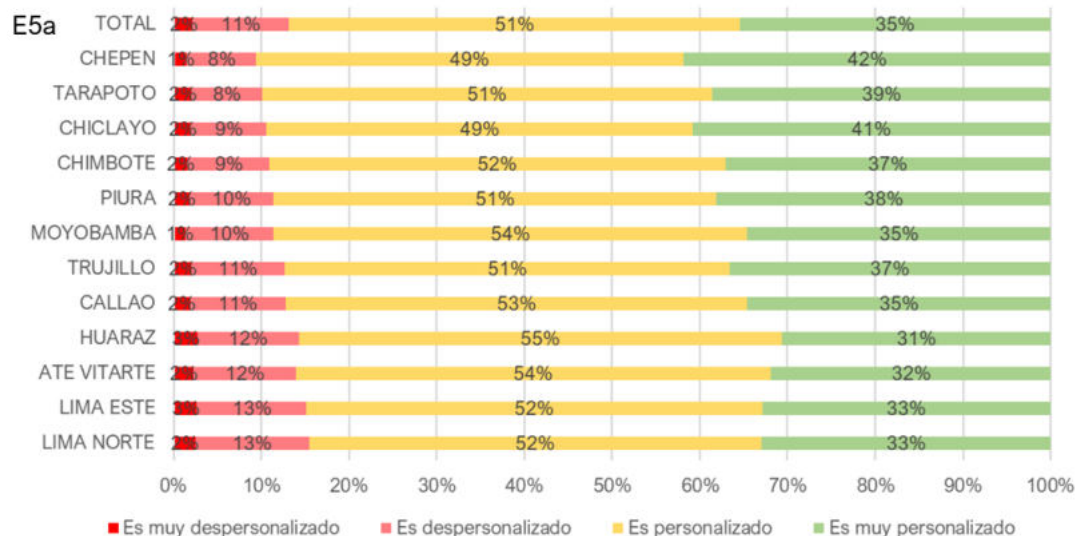
E4a



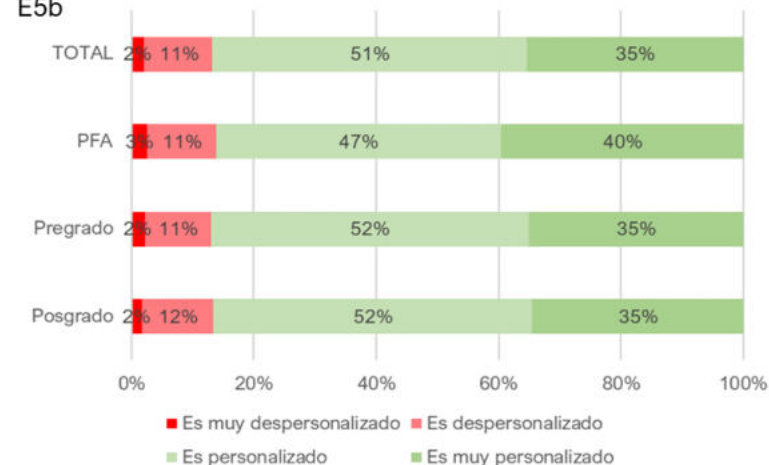
E4b



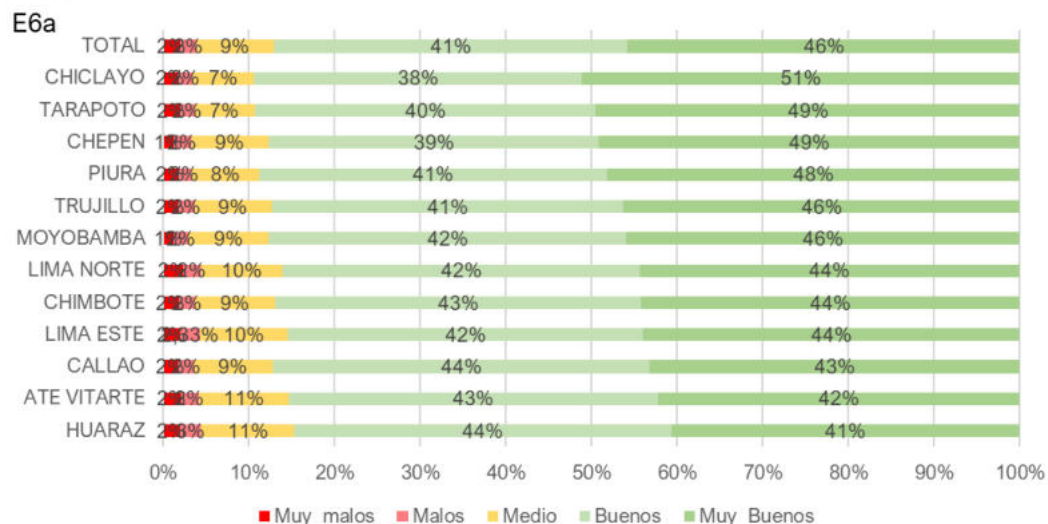
E5. ¿Cómo considera el nivel de personalización del servicios recibido?



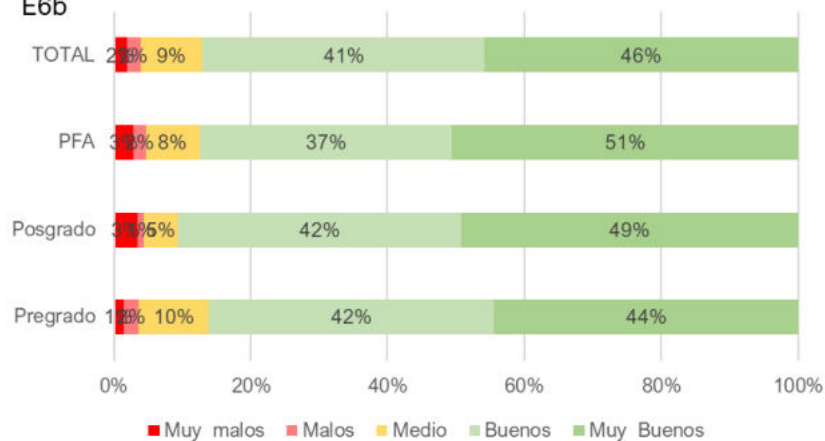
E5b



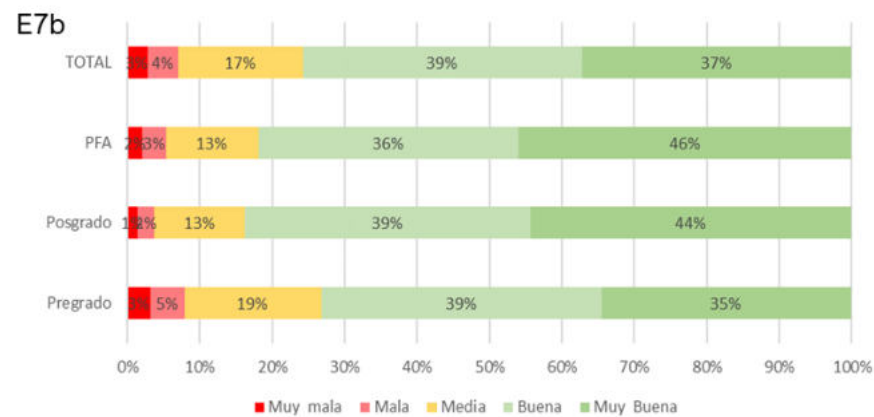
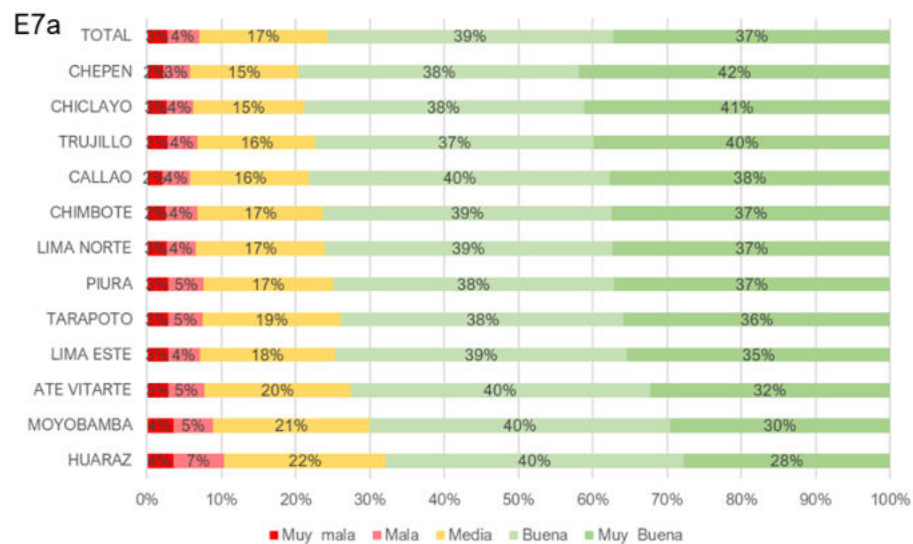
E6. ¿Cómo considera que son los trabajos de investigación que usted realiza?



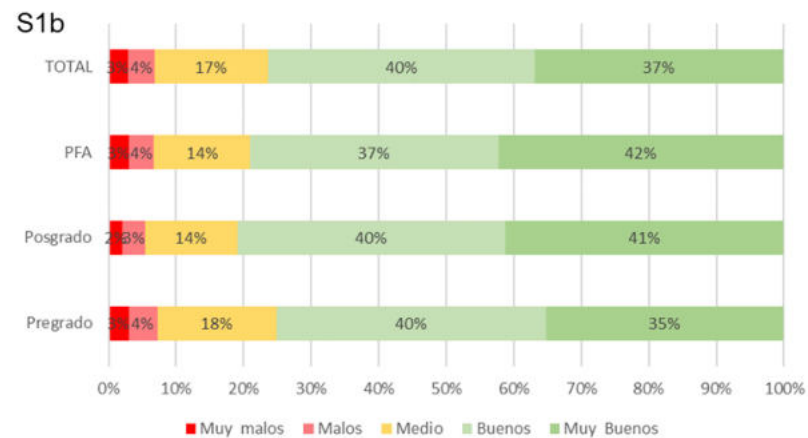
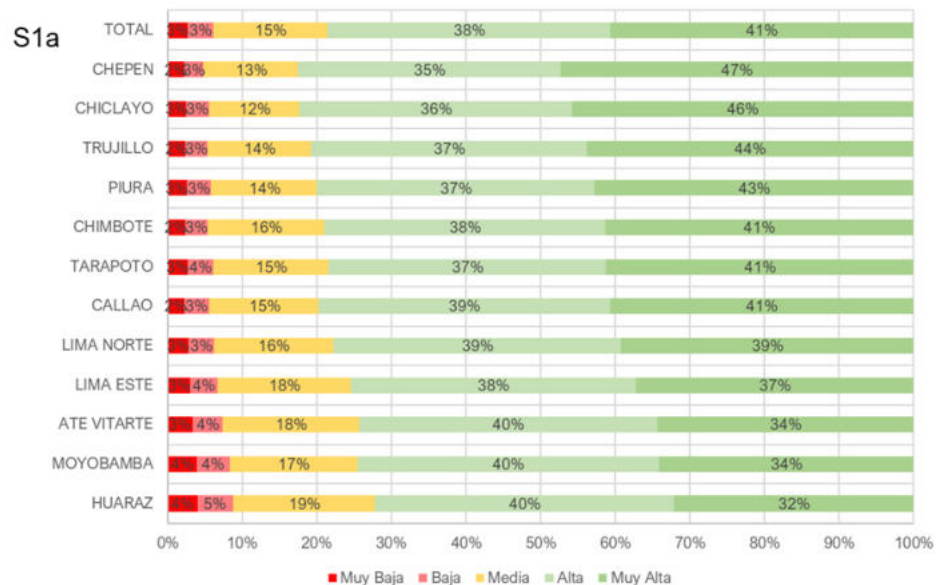
E6b



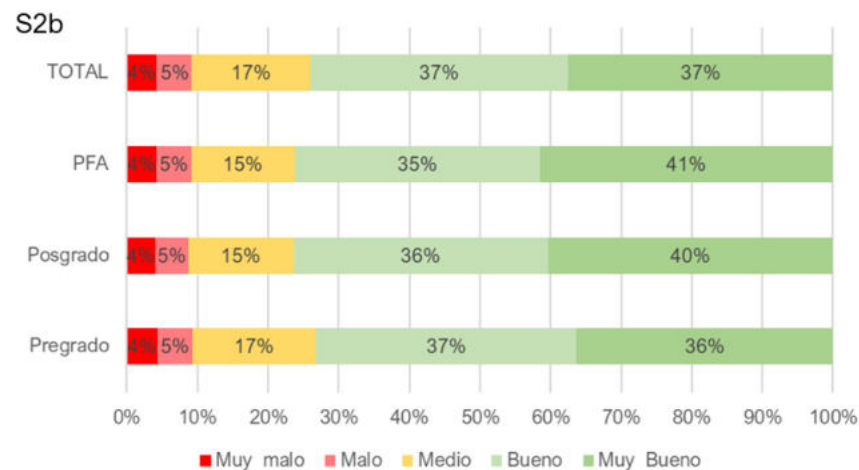
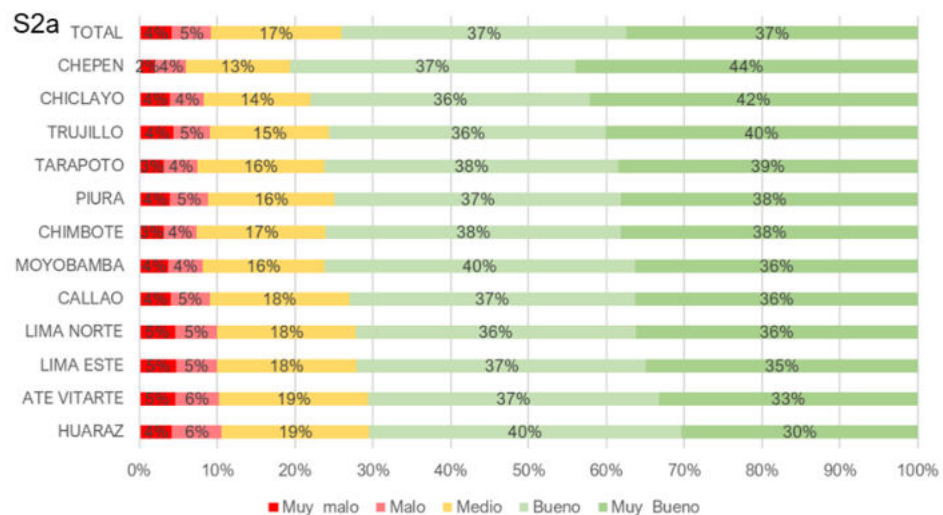
E7. ¿Cómo calificaría la calidad de la enseñanza online?



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

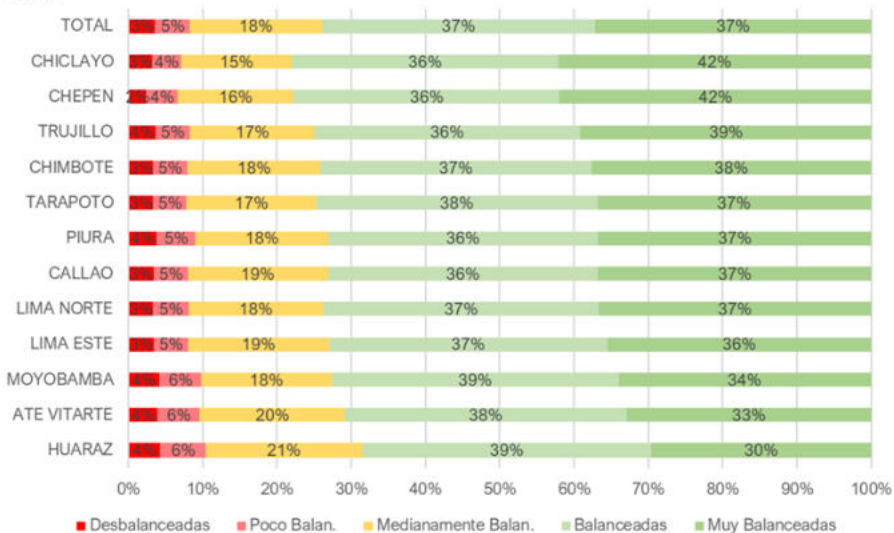


S2. ¿Cómo considera que fue su proceso de matrícula?

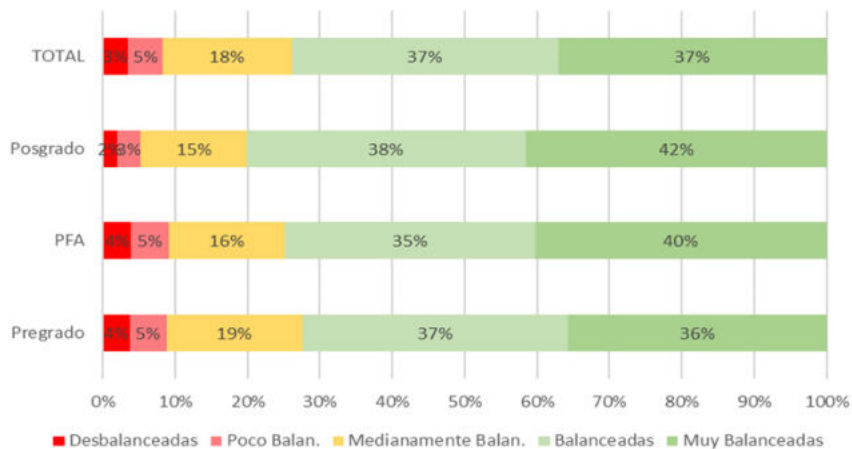


S3. ¿Considera que las horas de clases por curso están bien balanceadas, o hay cursos con demasiadas horas y cursos con muy pocas horas?

S3a

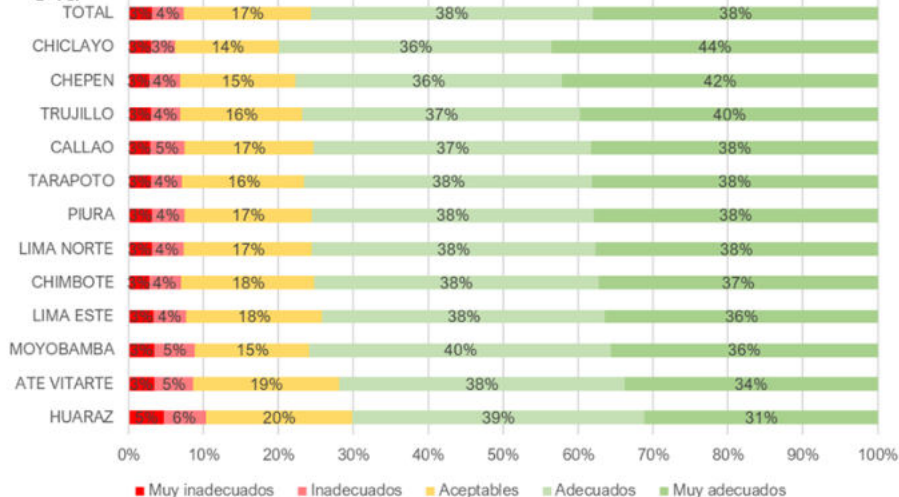


S3b

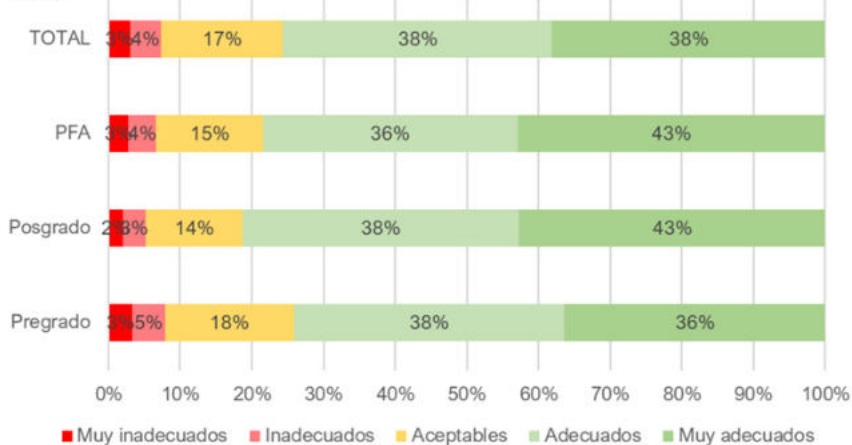


S4. ¿Cómo considera los horarios de clase?

S4a

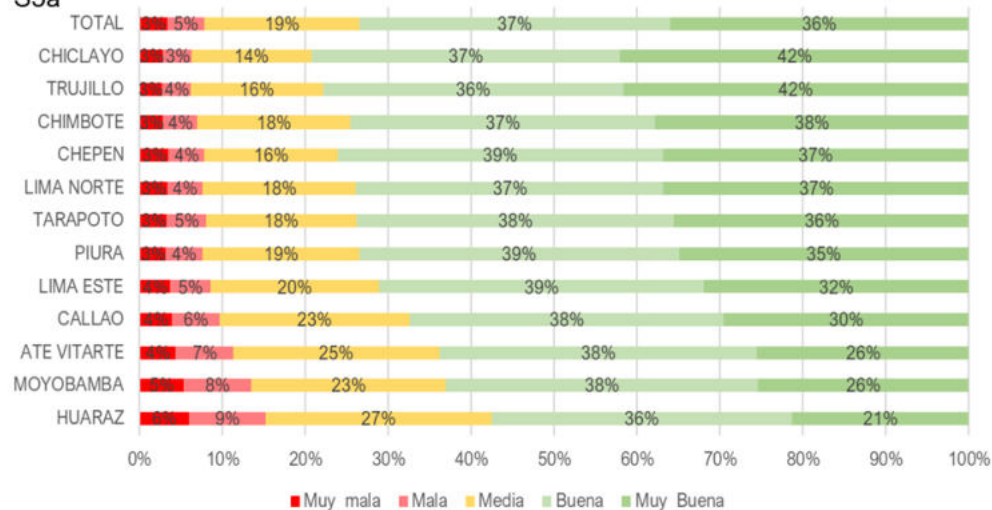


S4b

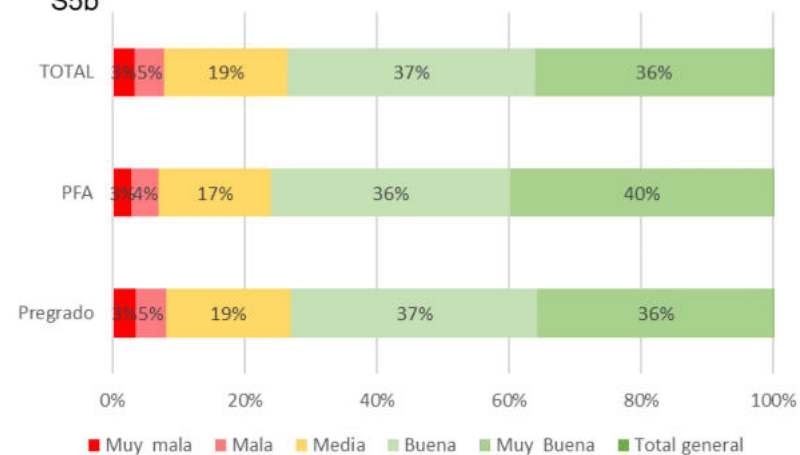


S5. ¿Cómo considera la calidad de la Biblioteca (física)?

S5a

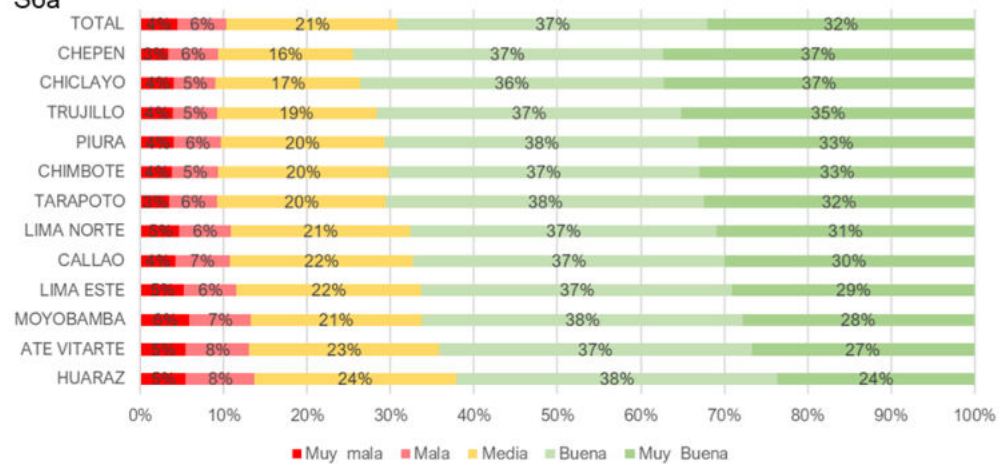


S5b

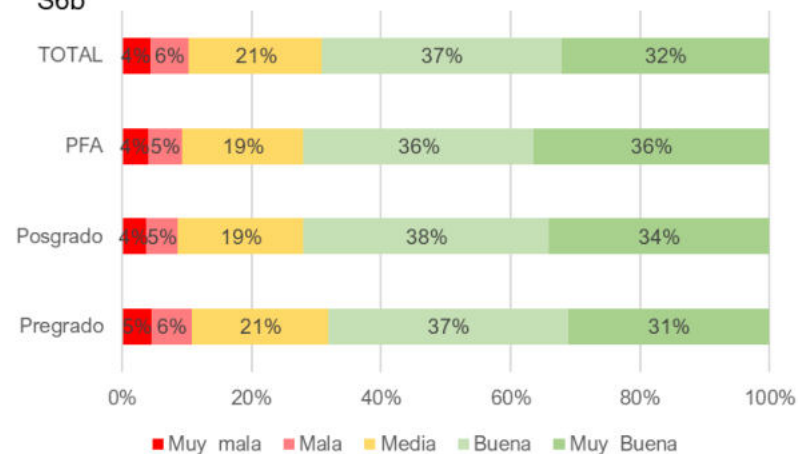


S6. ¿Cómo considera la calidad de la Biblioteca (virtual)?

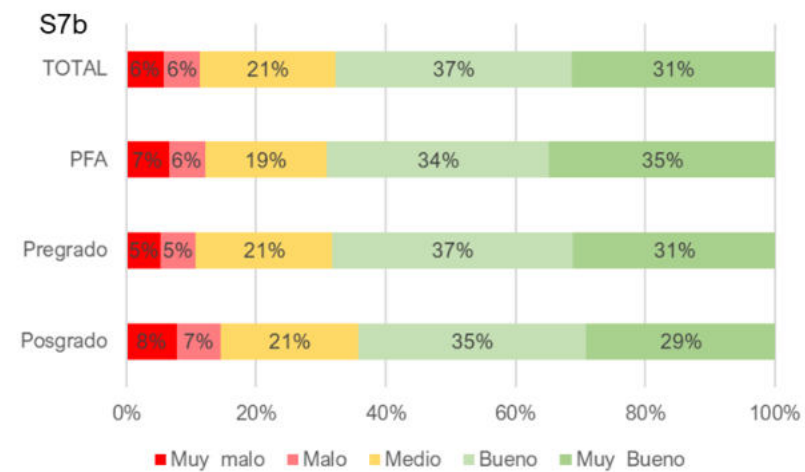
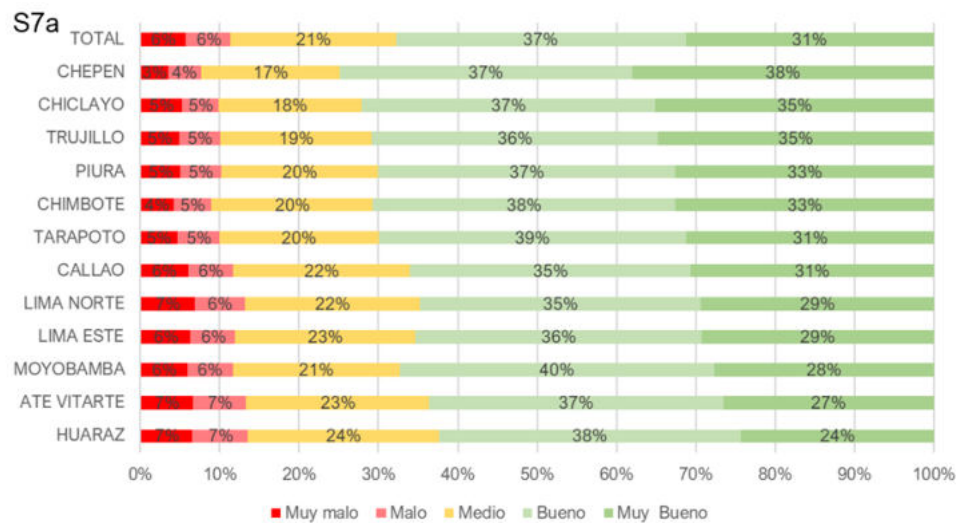
S6a



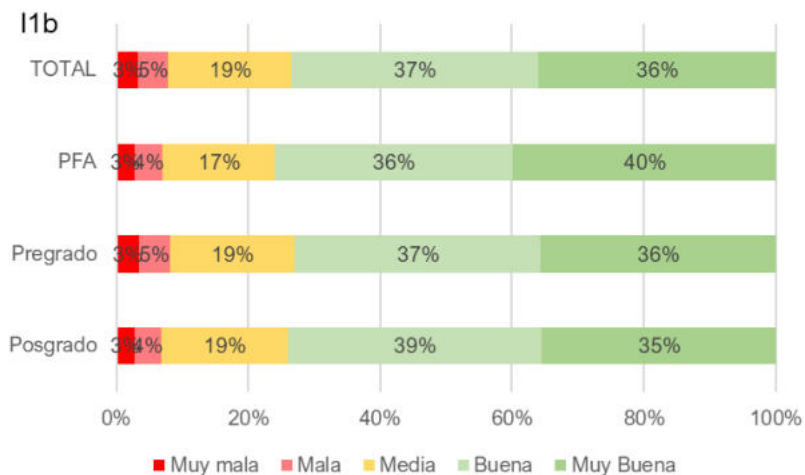
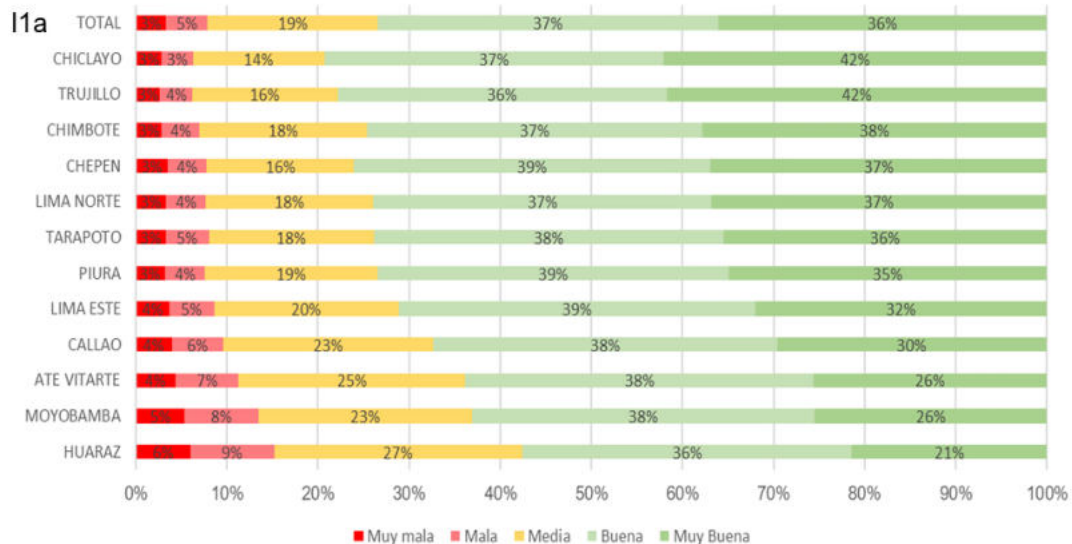
S6b



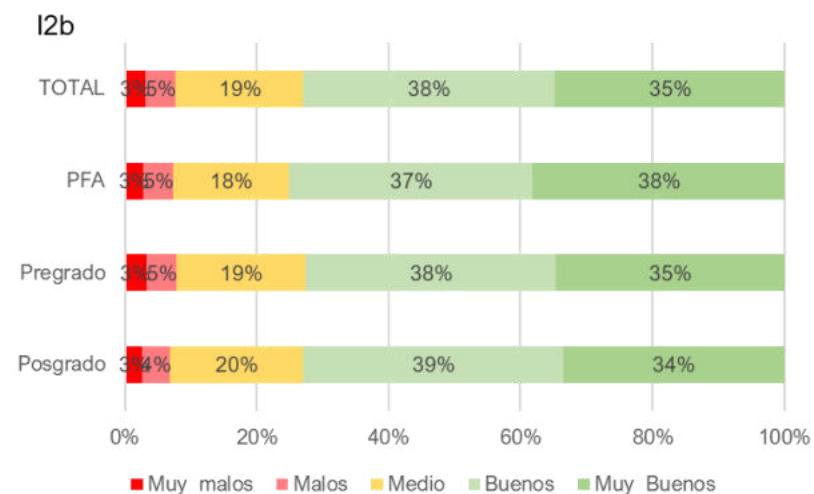
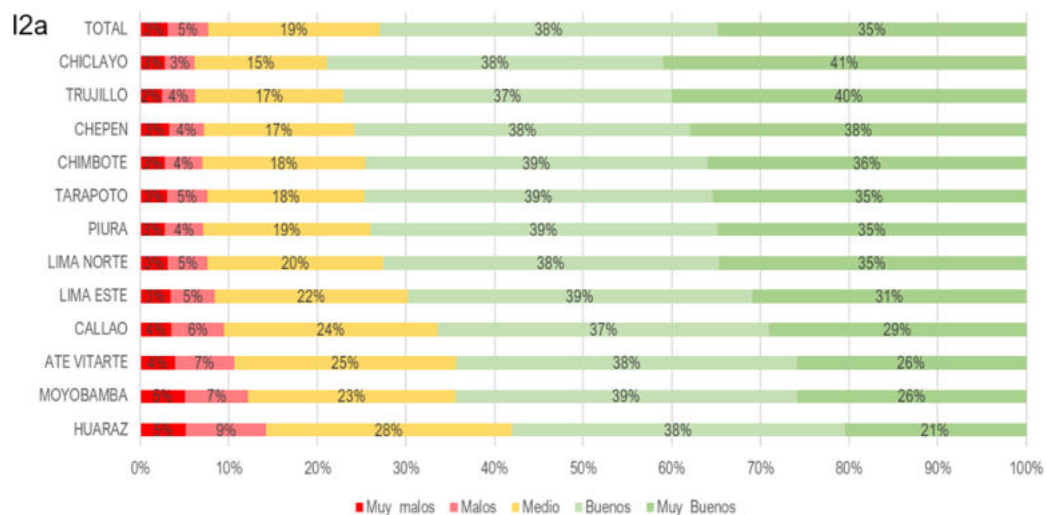
S7. ¿Cómo considera el servicio de movilidad internacional (intercambios, etc)?



I1. ¿ Cómo calificaría la infraestructura física de la universidad?

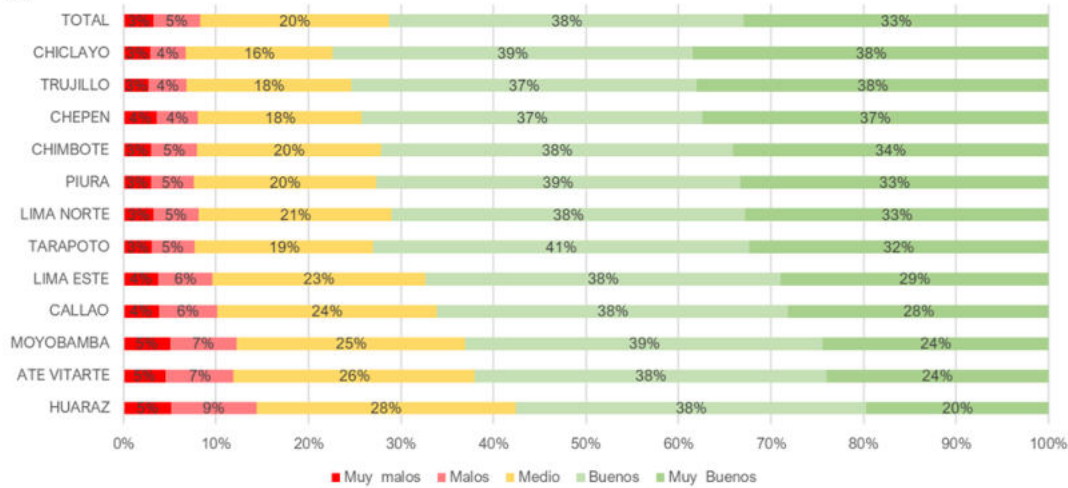


I2. ¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para estudiar?

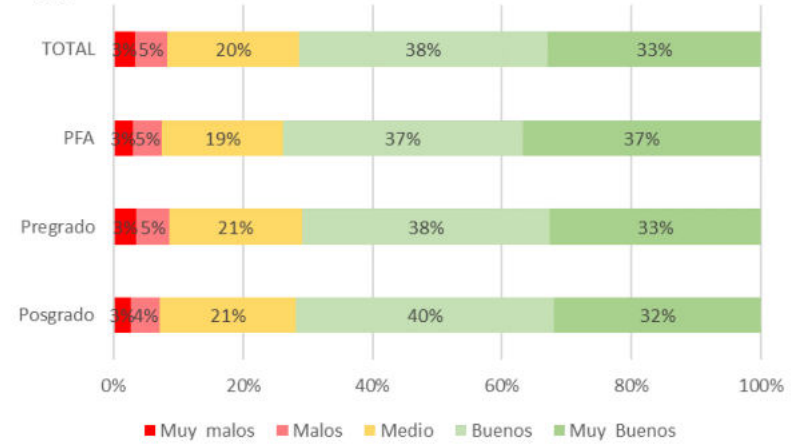


13. ¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para reuniones de trabajo en grupo?

13a

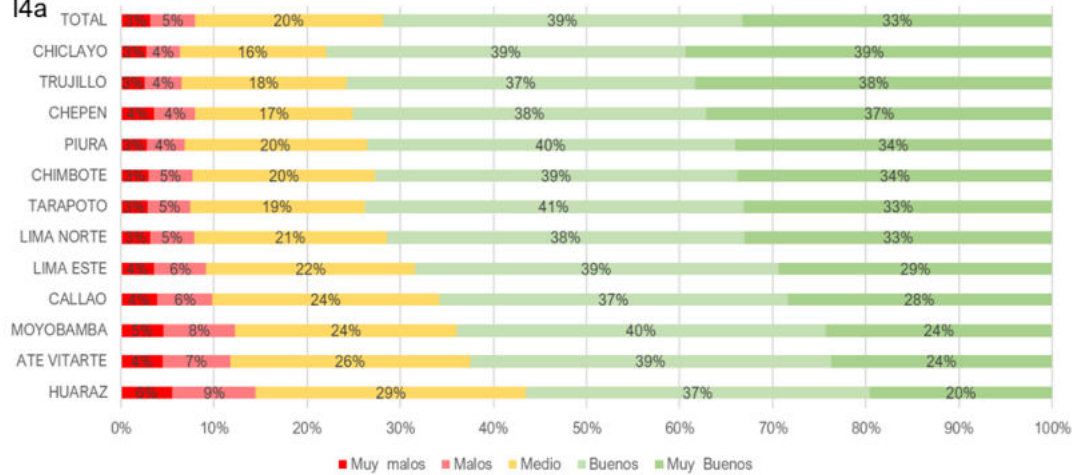


13b

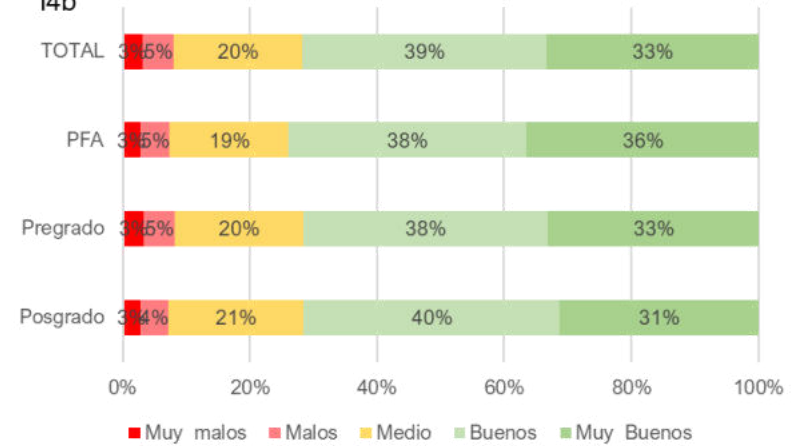


14. ¿ Cómo calificaría los ambientes de la universidad, para momentos de interacción social?

14a

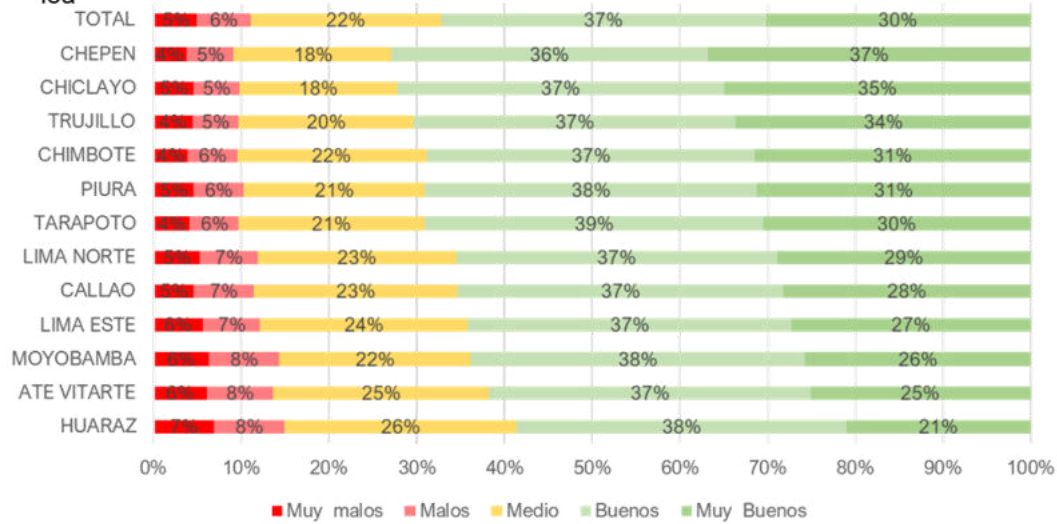


14b

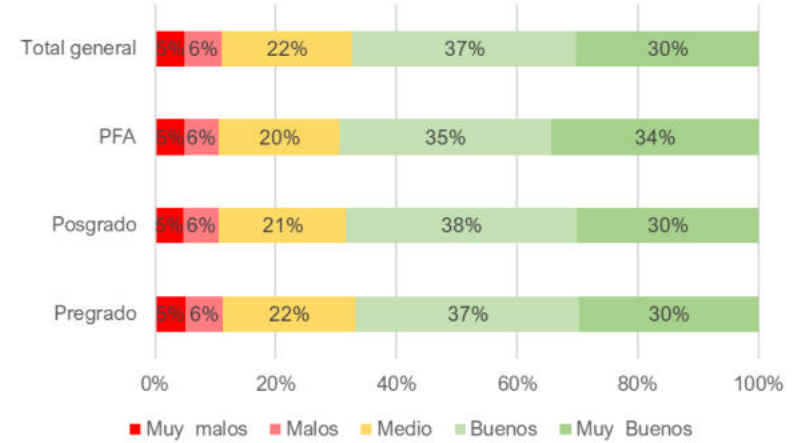


I5. ¿Cómo considera la calidad de los Laboratorios?

I5a

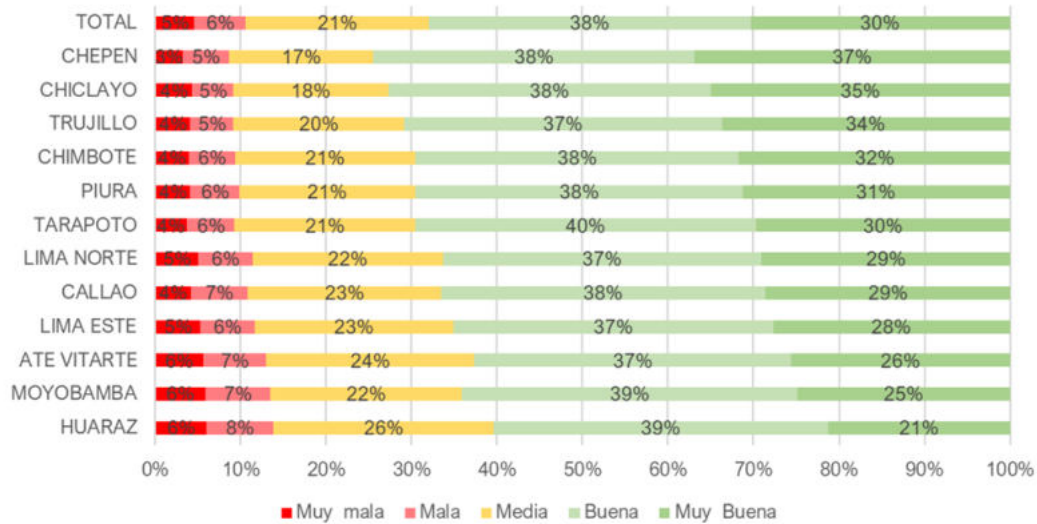


I5b

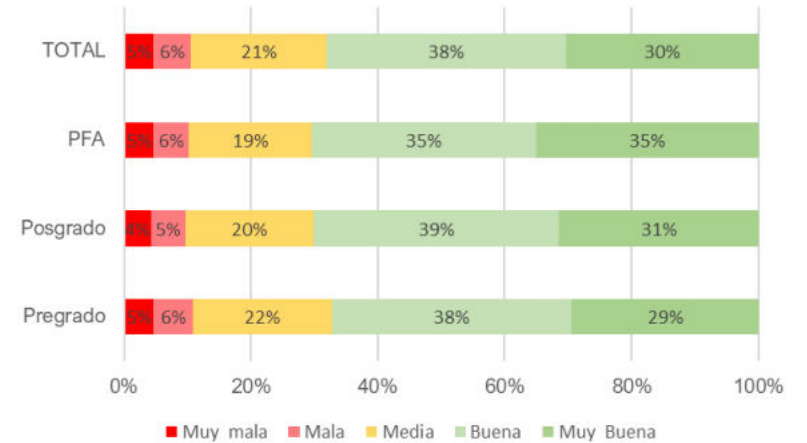


I6. ¿Cómo considera la disponibilidad de software?

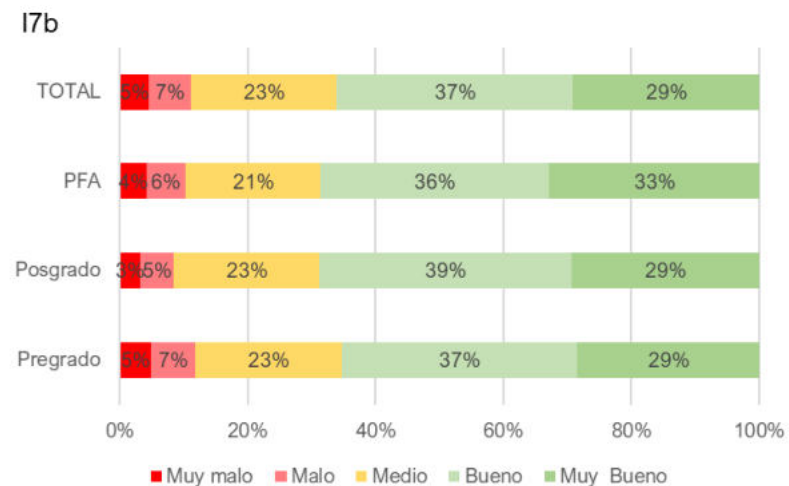
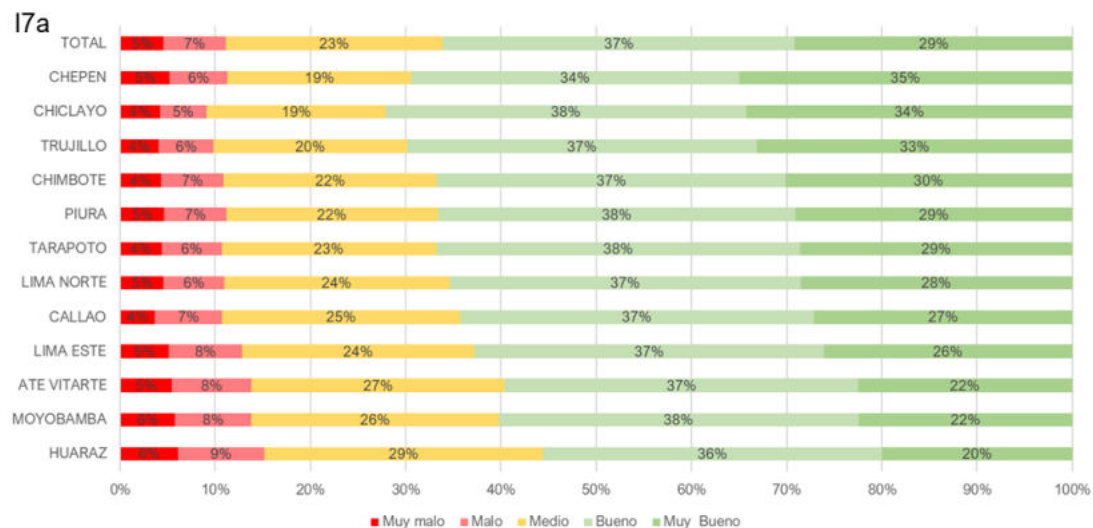
I6a



I6b

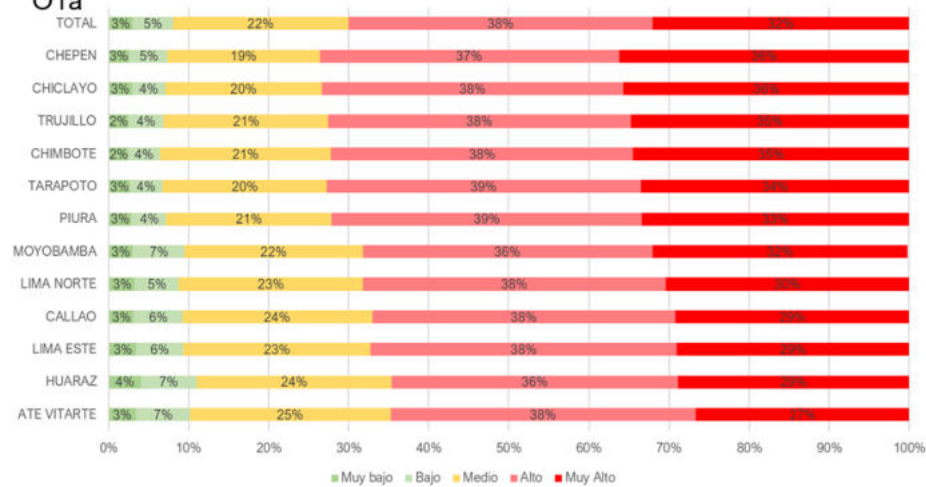


17. ¿ Cómo calificaría el acceso a internet dentro de las instalaciones de la universidad?

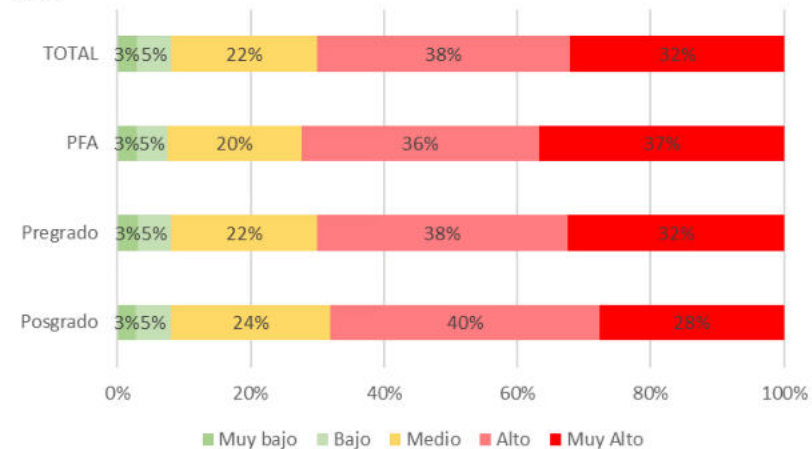


O1. ¿ Cómo considera el costo de la universidad?

O1a

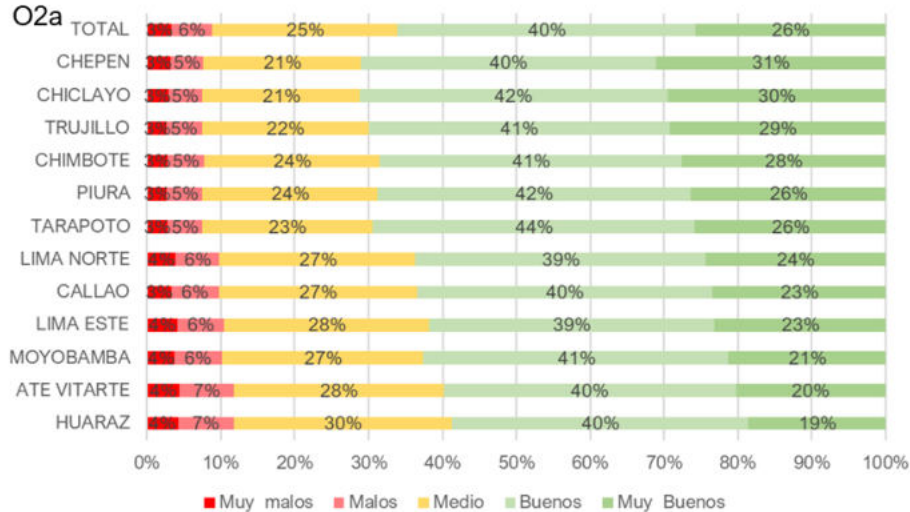


O1b

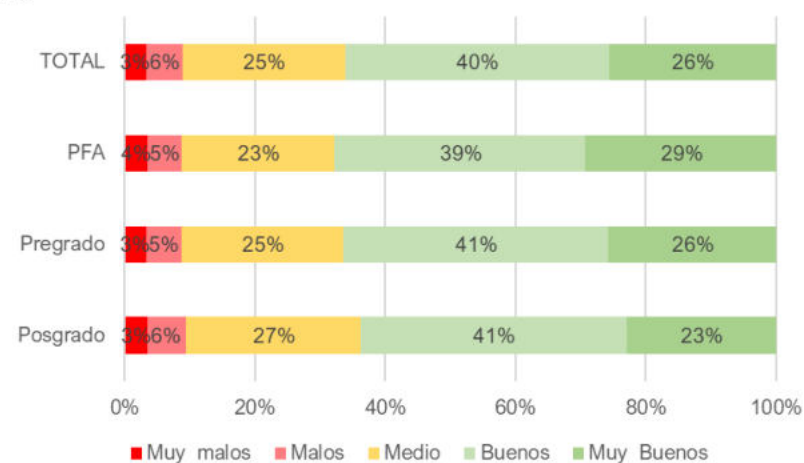


O2. ¿ Cómo calificaría los servicios de soporte a la inserción laboral?

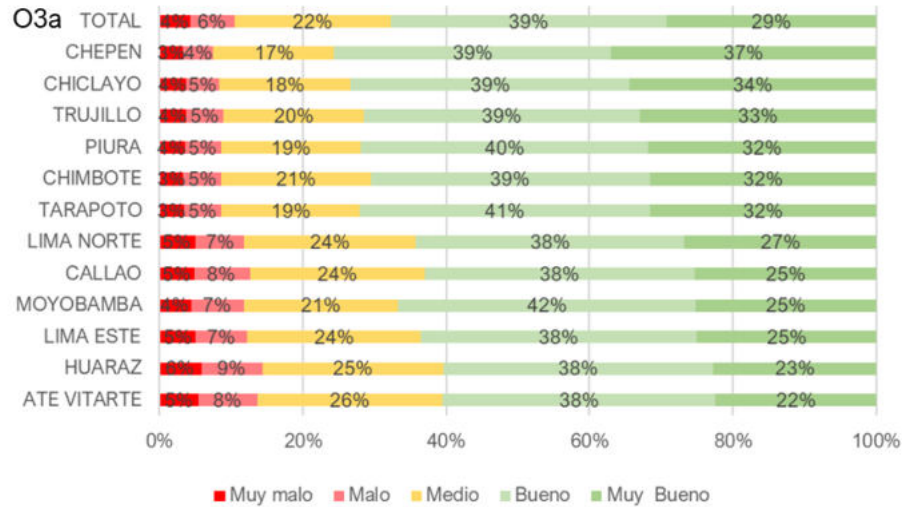
O2a



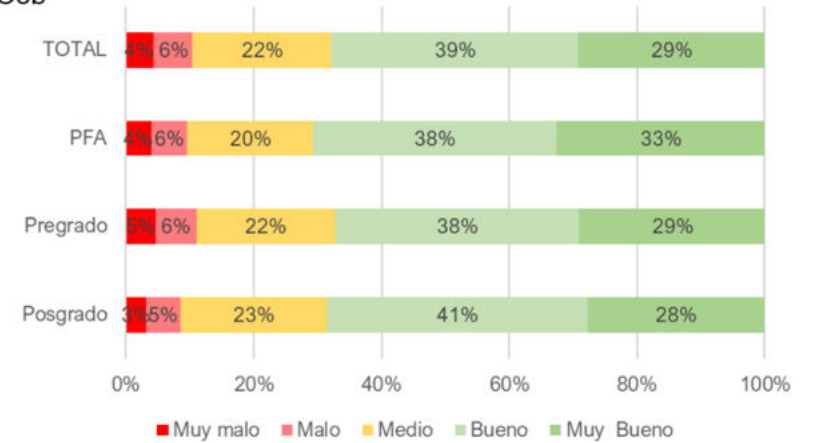
O2b



O3. ¿ Cómo calificaría la enseñanza de idiomas?



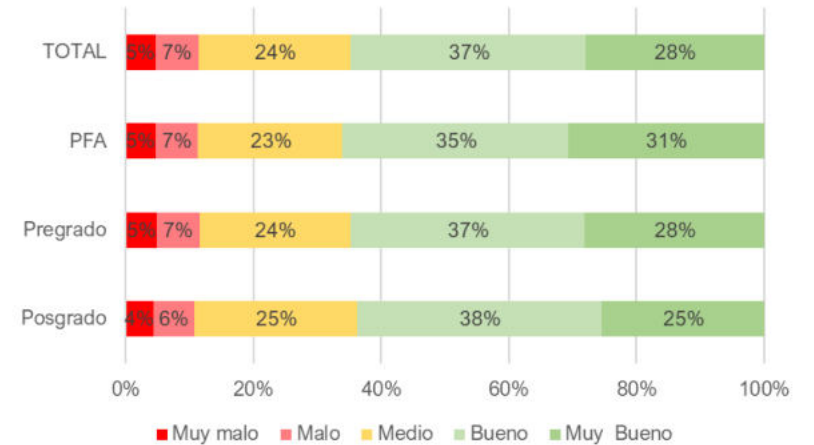
O3b



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



O4b



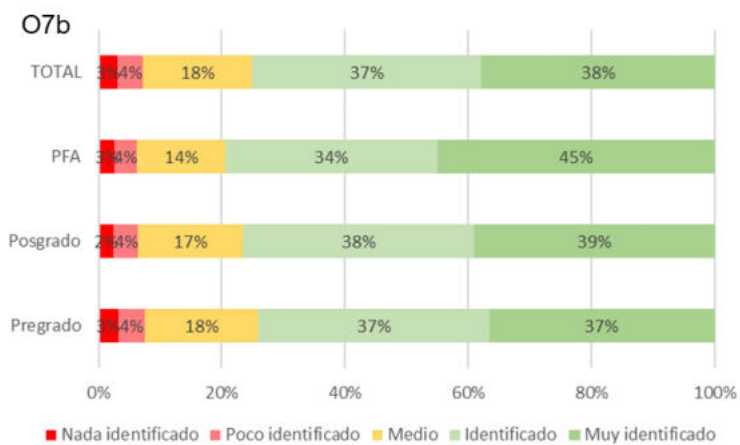
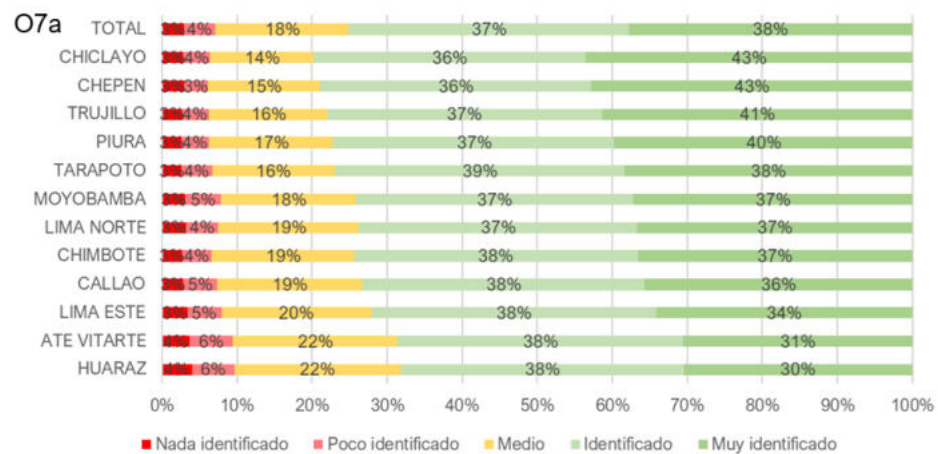
O5. ¿Qué es lo que más le gusta de la universidad? Respuestas con mayor frecuencia

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

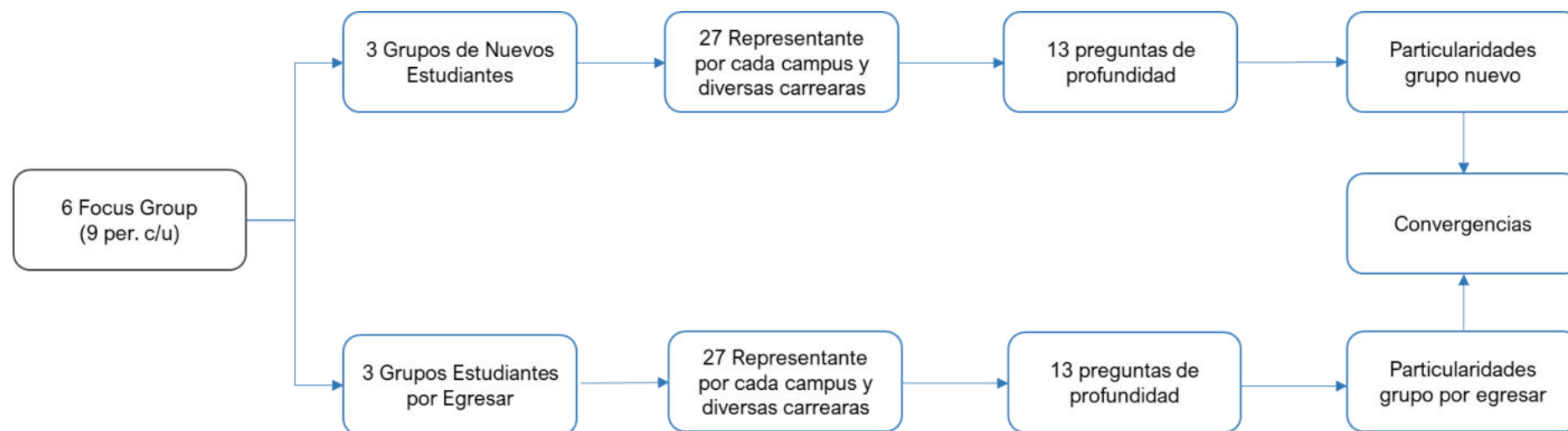
O7. ¿ Se siente identificado de ser parte de la universidad, la considera su “alma mater”?



2.7.2. Opinión y percepciones de los estudiantes recogidas 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)

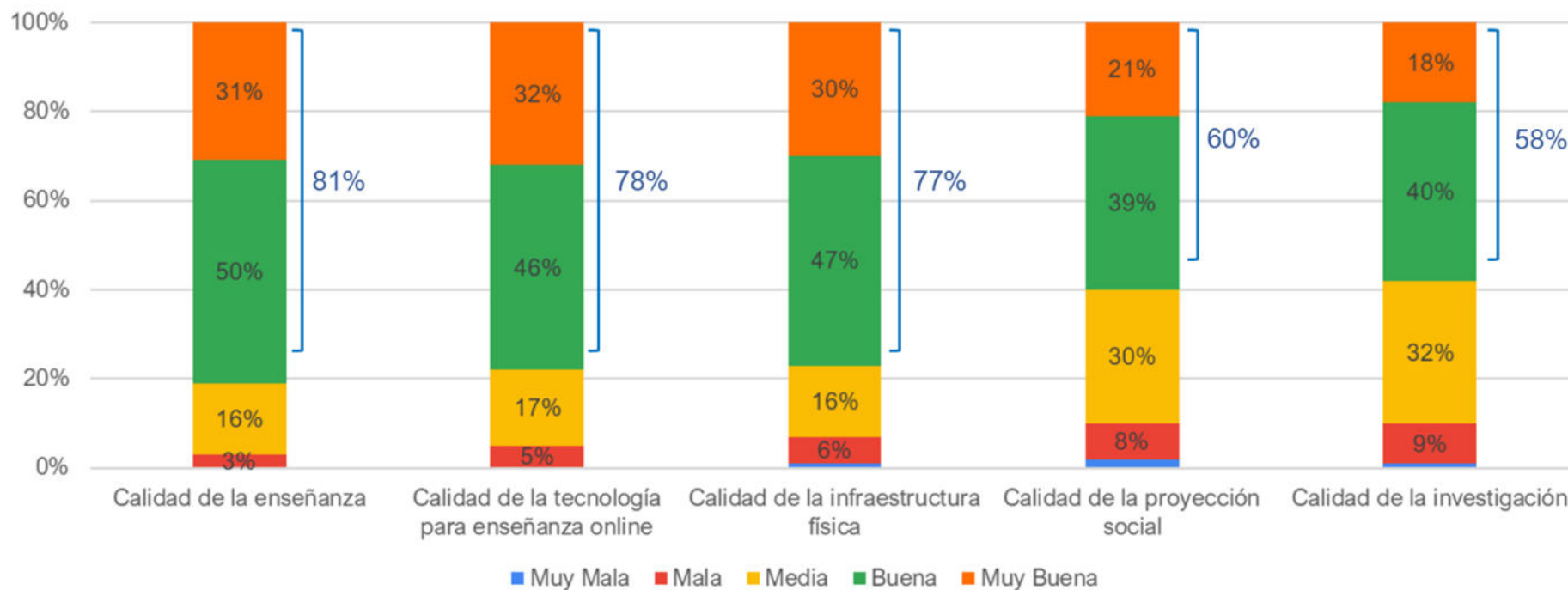


Los focus group confirman diversos elementos identificados en las encuestas, ofreciendo solidez a la información recabada, asimismo nos ha permitido medir diversos elementos. Los resultados detallados de los focus groups están a disposición en el repositorio de datos encriptado del plan estratégico.

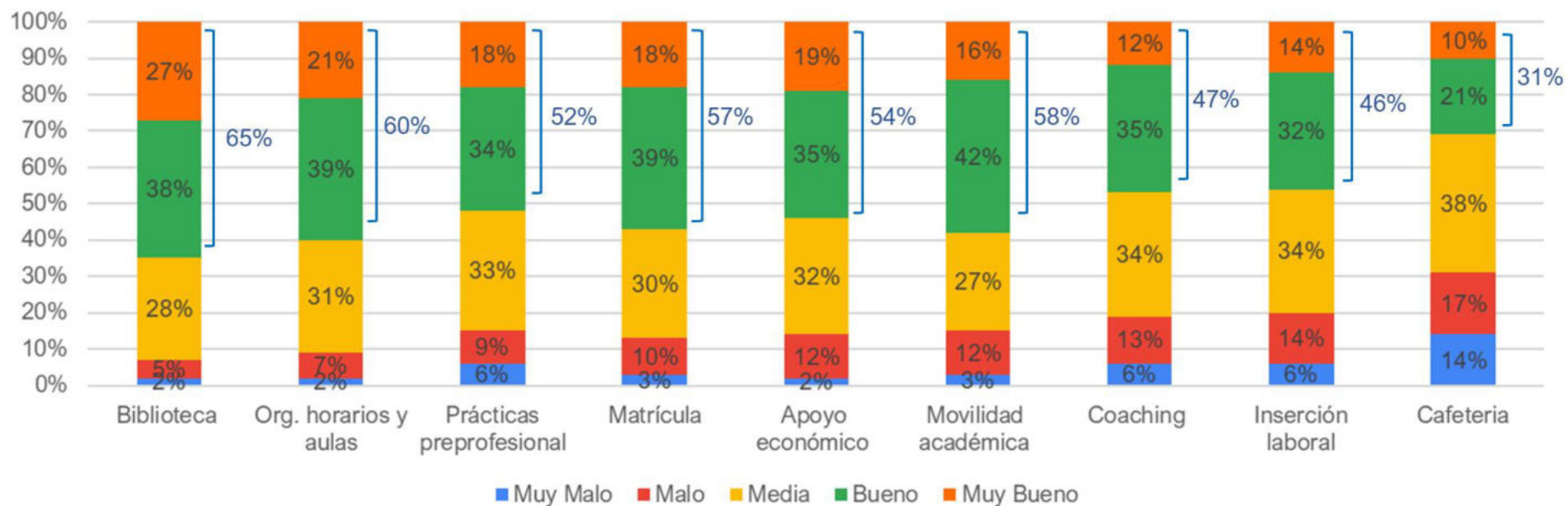
2.7.3. Opinión y percepciones de los docentes y líderes capturadas por encuestas

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:

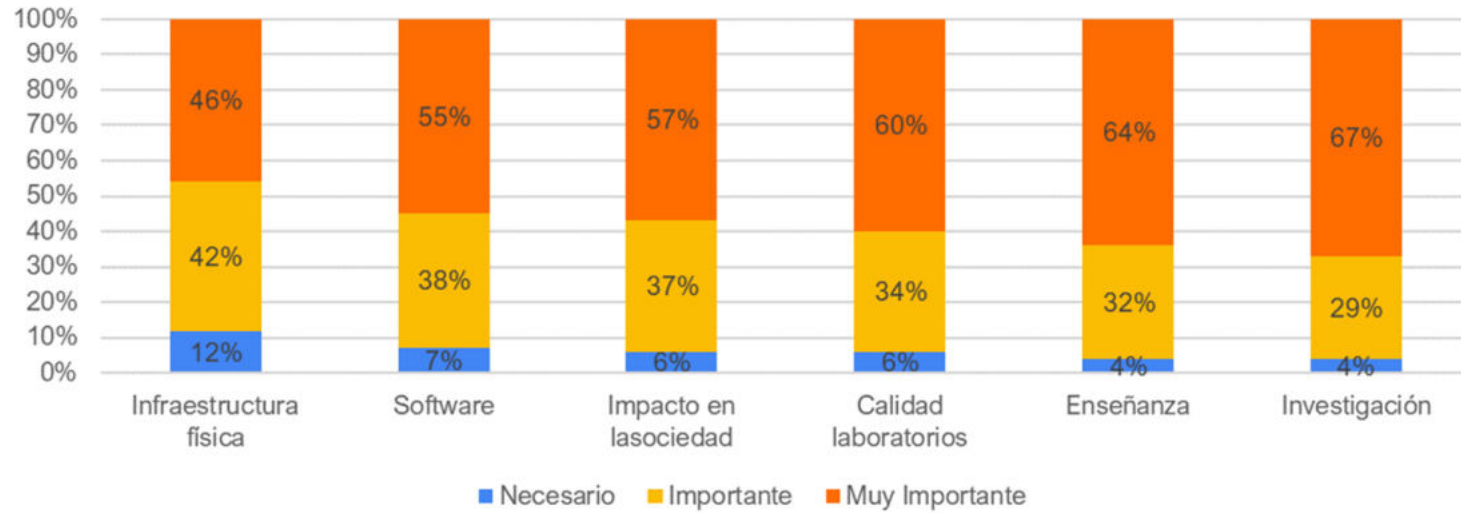
(Gráficos 10) - Q1. Docentes: ¿Cómo califica los siguientes aspectos?



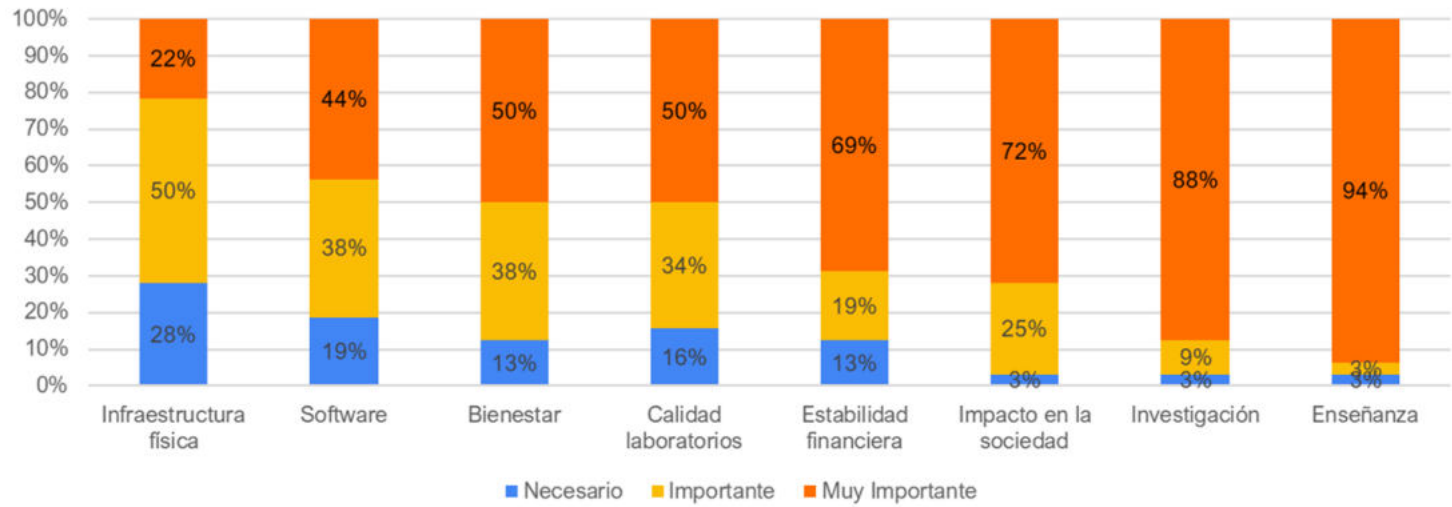
Q2. Docentes: ¿Cómo calificaría los siguientes servicios al estudiante?



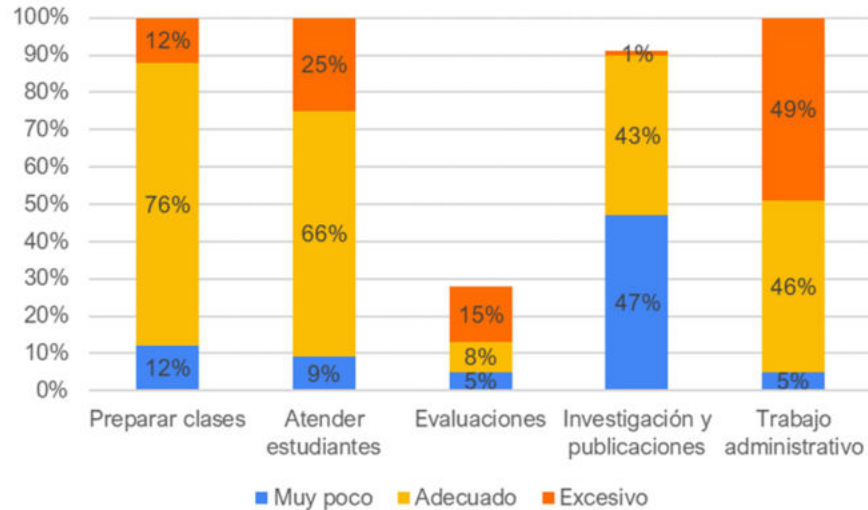
Q3a. Docentes: ¿Qué consideras que es la prioridad que debe mejorar la UCV?



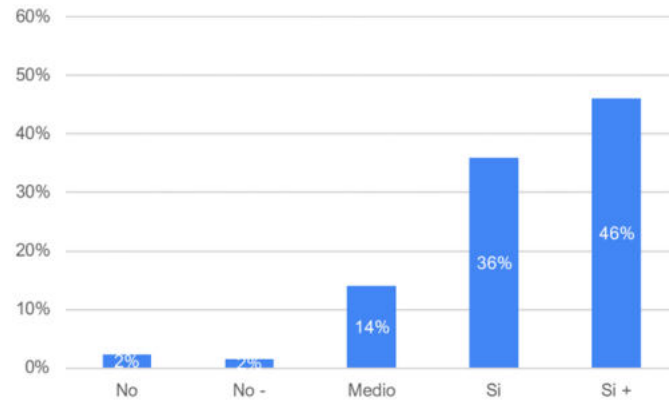
Q3b. Líderes: ¿Qué consideras que es la prioridad que debe mejorar la UCV?



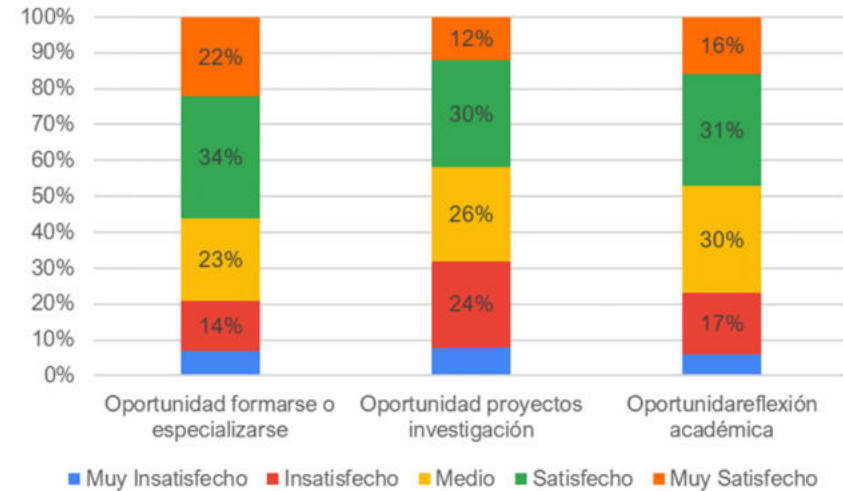
D1. Docentes: ¿Cómo considera el tiempo que dedica a a estas actividades?



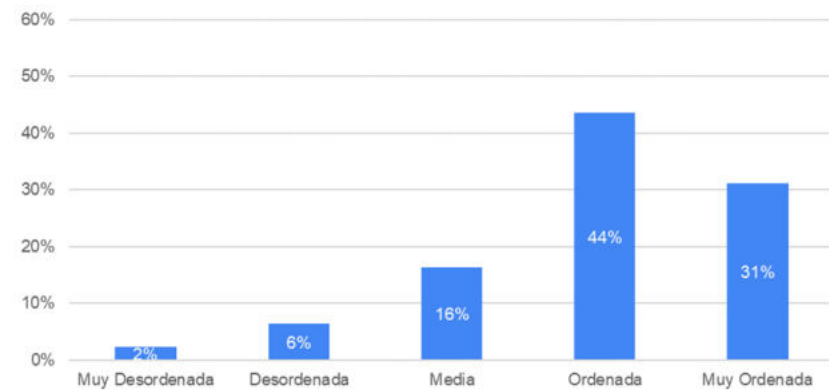
D3. Docentes: ¿Considera que los profesores en general tienen alto interés en capacitarse?



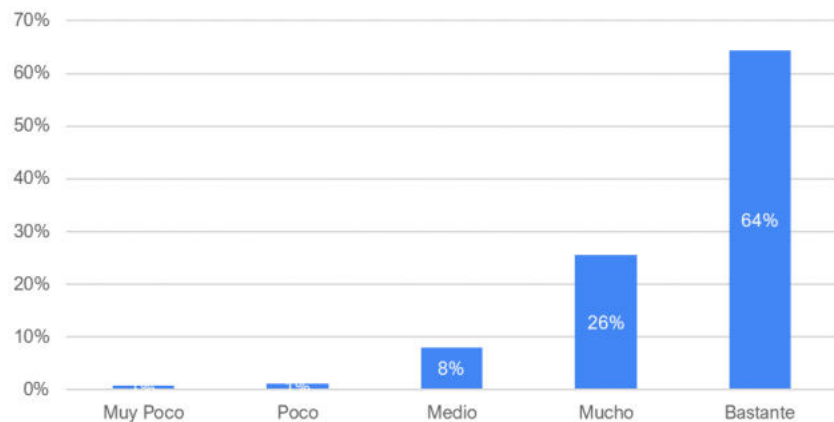
D2. Docentes: ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está de las siguientes oportunidades?



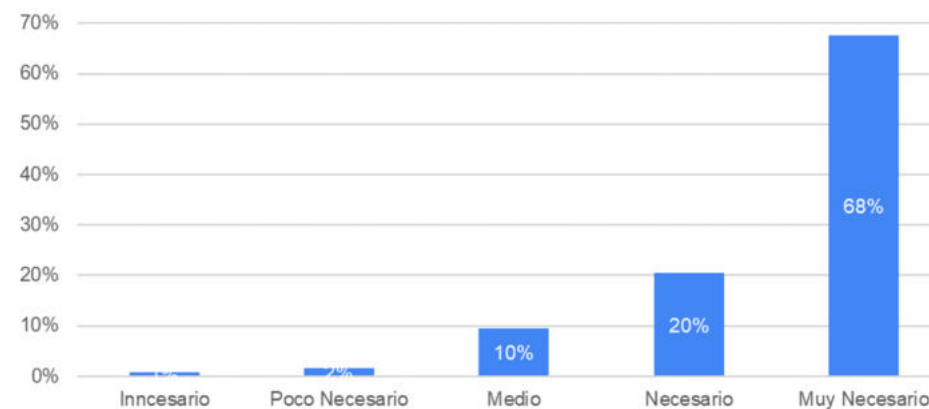
D4. Docentes: ¿Considera que es una universidad ordenada y organizada?



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 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 2027 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 lo que se conoce técnicamente como “Universidades Emprendedoras, Comprometidas y Anclas” (“Entrepreneurial, Engage and Anchor University”)¹⁵ 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 la universidad 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 un 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

¹⁵ Para profundizar el concepto se sugiere la lectura de Thomas Elisa, and Rhiannon Pugh. "From 'entrepreneurial' to 'engaged' universities: social innovation for regional development in the Global South." *Regional Studies* 54.12 (2020): 1631-1643. "Universities as anchor institutions: Economic and social potential for urban development." *Higher education: Handbook of theory and research*. Springer, Cham, 2016. 393-439.

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. Las instituciones 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 11 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***”¹⁶ 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 CALIDAD: Una ***universidad de calidad*** , donde todos pueden 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

¹⁶ En los últimos años las universidades han visto la 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.

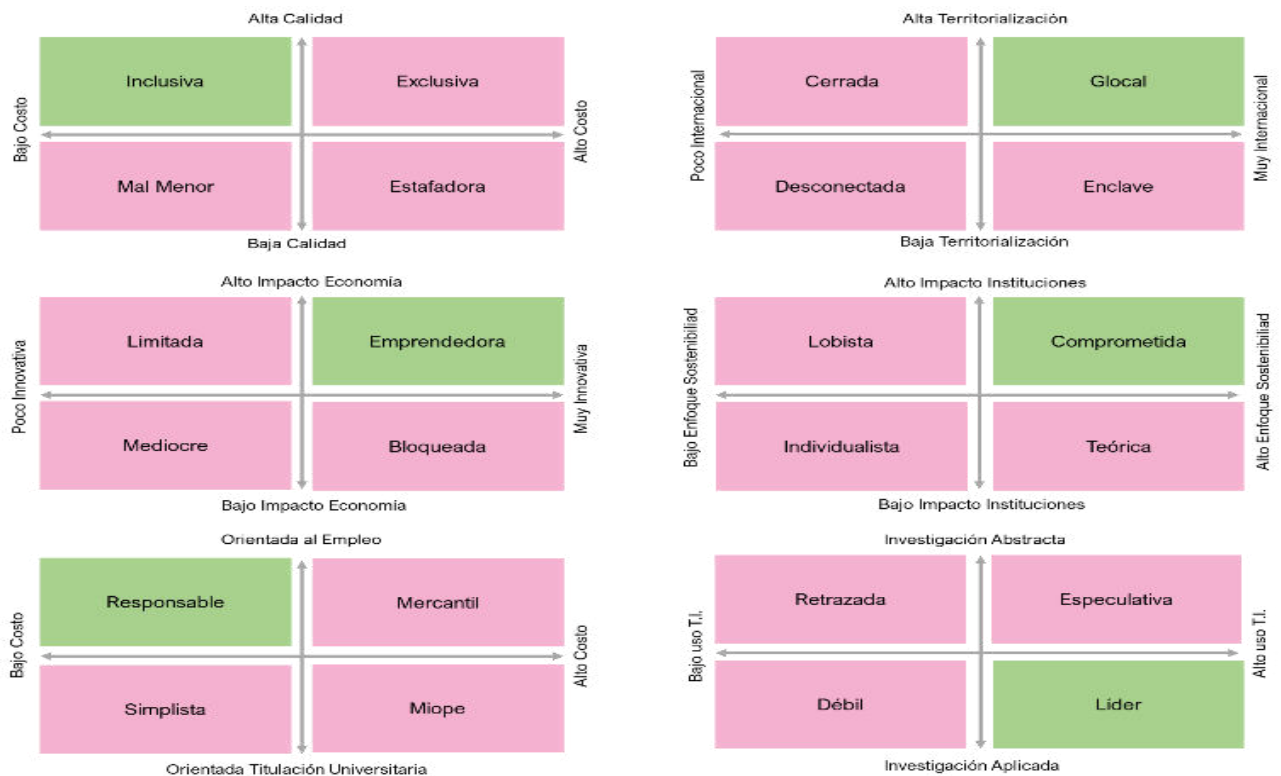
accesibilidad a bajo costo a una alta calidad de educación. Donde la calidad se aprecia a su vez por su presencia en los rankings internacionales en los cuales incrementan su posición. Dicha calidad se percibe en sus profesores, servicios, programas, infraestructura física y tecnológica.

- Eje TERCERA MISIÓN: 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.
- Eje GESTIÓN: Una universidad con una **gestión financiera sostenible** que garantizan la erogación de los servicios educativos mediante un adecuado talento humano, una adecuada infraestructura física y digital, y una gobernanza equilibrada y congruente con la ley universitaria.

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”.**

Gráfico 11. Propuesta Única de Valor



Cuadrantes verdes indican propuesta única de valor para UCV. Por tanto, se trata de una universidad INCLUSIVA (bajo costo y acceso abierto); GLOCAL (experiencia internacional); EMPRENDEDORA (impacto desarrollo económico); COMPROMETIDA (impacto desarrollo región y país); RESPONSABLE (responde a necesidades de empleo del alumno) Y LÍDER (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.

A fin de alcanzar la propuesta única de valor propuesta y que responde a la identidad de la UCV, se plantea el despliegue de los diversos ejes estratégico con sus respectivas líneas de acción

6. Políticas

- **Política de calidad**

- La UNIVERSIDAD considera la calidad como un factor transversal en todos los ámbitos del quehacer universitario, orientando sus actividades a la mejora continua de sus procesos, la identificación de riesgos y oportunidades, definiendo las acciones a implementar con la finalidad de satisfacer los requerimientos de las partes interesadas, los requisitos legales, de nuestro sistema de gestión de calidad y el logro de su misión, basándose en las competencias de nuestro personal académico y administrativo y el liderazgo de la Alta Dirección.
- La UNIVERSIDAD está comprometida con la sociedad a través de acciones concretas de enseñanza-aprendizaje, investigación, Responsabilidad Social y Extensión Universitaria.

- **Política del Sistema de Aprendizaje**

- La Universidad César Vallejo brinda oportunidades para una educación inclusiva e integral, articulando al proceso de enseñanza aprendizaje, la investigación, la innovación y la responsabilidad social universitaria en la formación de profesionales competentes, éticos y emprendedores; con sentido humanista, científico y tecnológico capaces de aprender por toda la vida, que respondan a las demandas del mercado laboral y de la sociedad contribuyendo al desarrollo sostenible del país e integrándose al entorno en una experiencia glocal; contando para ello con la participación de docentes calificados y estrategias de internacionalización.

- **Política Docente**

- Los docentes de la Universidad César Vallejo cuentan con las competencias requeridas para el desarrollo curricular, fortalece sus capacidades y los actualiza, acorde con los cambios y requerimientos del entorno. La evaluación del desempeño docente es permanente e integral. El docente

vallejiano es un buen profesional, con experiencia y es una buena persona comprometido con el desarrollo sostenible.

- **Política de Investigación**

- La universidad César Vallejo fortalece la investigación de calidad para la generación y transferencia de conocimiento científico y tecnológico acorde a las necesidades de la sociedad y las expectativas de sus grupos de interés, a través del desarrollo de competencias para la investigación en los estudiantes alineando su accionar al proceso de enseñanza-aprendizaje, brindar condiciones para potenciar al capital humano calificado, promover la internacionalización de la investigación, fortalecimiento la infraestructura y equipamiento, así como la promoción de la investigación y difusión de estudios de impacto.

- **Política de Proyección Social y Extensión Universitaria**

- La Universidad César Vallejo, de acuerdo a su misión, se compromete a fortalecer la proyección social y extensión universitaria en las carreras profesionales, mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje; proporcionando el marco normativo y procedimental, así como los recursos disponibles para la generación, formalización, evaluación y difusión de los resultados de la proyección social y extensión, priorizando sus acciones a la atención de las necesidades de la sociedad dentro del ámbito de influencia de la Universidad.

- **Política de Responsabilidad Social**

- La Universidad César Vallejo, de acuerdo a su misión, contribuye comunidad universitaria y con la sociedad impulsando el conocimiento y la investigación, promoviendo el bienestar, el desarrollo sostenible a través del incremento de la conciencia ambiental acorde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Desde la Academia mejora sus servicios y bajo la metodología de aprendizaje-servicio se busca atender las necesidades de la sociedad, dando respuestas innovadoras a los problemas que esta presenta y gestionando de manera ética y eficaz los impactos consecuentes a su quehacer universitario, proporcionando el marco normativo y procedimental, así como los recursos disponibles para la generación, formalización, evaluación y difusión de los resultados obtenidos.

- **Política de Infraestructura y equipamiento**

- La Universidad César Vallejo brinda infraestructura y equipamiento físico y tecnologías de información adecuados, cómodos, modernos y seguros para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y Alta Dirección con la finalidad de cumplir la misión de la Universidad.

- **Política de Seguimiento de Egresado**

- La Universidad César Vallejo cuenta con el registro actualizado de los egresados para mantener y reforzar el vínculo con sus egresados, monitorear su inserción laboral y logro de los objetivos educacionales. identifica

necesidades de desarrollo profesional y personal y les ofrece capacitación y oportunidades de desarrollo. Asimismo obtiene información tanto de egresados como de empleadores lo que se constituye en insumo para la actualización curricular.

- **Política de Cultura Organizacional**

- La Universidad César Vallejo comparte un marco axiológico base para el desarrollo institucional y el armonioso trabajo en equipo en pos de los objetivos institucionales y en cumplimiento de su misión. Estimula y reconoce el aporte del personal docente y administrativo por sus aportes a la calidad y excelencia como parte de los incentivos.
- La Universidad Cesar Vallejo fundamenta su quehacer académico y administrativo en la innovación para promover e incentivar entre sus miembros el deseo de superación.

- **Política de Motivación e Incentivos**

- La Universidad Cesar Vallejo efectiviza la cultura de reconocimiento, que estimula la eficiencia, la creatividad y el desempeño eficaz del personal académico y administrativo en mérito al ejercicio de sus roles y responsabilidades, de forma clara, transparente y equitativa permitiendo de esta manera fortalecer el clima institucional.

- **Política de Información y Comunicación Corporativa**

- La Universidad César Vallejo gestiona la comunicación corporativa con la finalidad para transmitir información pertinente, relevante, suficiente y oportuna a todas sus partes interesadas mediante la utilización de plataformas digitales identificadas, priorizadas y potenciadas de acuerdo al público objetivo. Ello permitirá fortalecer la cultura organizacional y consolidar la reputación corporativa de nuestra institución.

- **Política de Bienestar**

- La Universidad César Vallejo da a conocer, gestionar servicios de bienestar orientados a la prevención y promoción en salud, articulando recursos internos y externos que contribuyan a incorporar en la cultura universitaria, prácticas destinadas a la mejora de la calidad de vida bajo un modelo de salud integral, inclusivo, participativo y de autocuidado, constituyéndose en una institución educativa promotora de salud

- **Política de Tutoría**

- La Tutoría en la Universidad César Vallejo es un sistema de acompañamiento y apoyo que tiene por finalidad, orientar a los estudiantes, en dos aristas. La primera, a cargo de Formación Humanística, cuyas funciones son: Favorecer el proceso de inserción a la vida universitaria, incentivar su vocación de servicio y potenciar competencias que permitan identificar y aprovechar oportunidades en el mundo laboral y la segunda, a cargo de la Escuela profesional, cuya función es el acompañamiento y reforzamiento pedagógico para la mejora del rendimiento académico.

- **Política de Endeudamiento Financiero**
 - La Universidad César Vallejo gestiona la compra de terrenos e implementación de infraestructura se harán a través de financiamiento bancario de mediano y largo plazo.

- **Política otros Ingresos Diversos**
 - La Universidad César Vallejo se compromete a que todos los ingresos generados por los conceptos de alquileres, taquilla por recaudación deportiva, venta de pasajes, ingreso por restaurante, exámenes médicos y venta de equipos o muebles dados de baja, serán depositados directamente a través de las cuentas bancarias recaudadoras de la Universidad o en el área de finanzas del alumno

- **Política y Ejecución de Asignación de Gastos de Alta Dirección**
 - La Universidad César Vallejo dispone que la asignación de los costos y gastos de las áreas definidas como alta dirección de la universidad correspondan únicamente a las cargas de personal y se distribuirán entre la sede y filiales de acuerdo al número de estudiantes matriculados y a sus resultados netos positivos en el ejercicio anterior.

- **Política de Subvención y Planes de Sostenibilidad Financiera de Filiales Deficitarias**
 - La Universidad César Vallejo dispone que la sede o filiales con resultado deficitario serán subvencionadas para la ejecución de su presupuesto de inversión y plan operativo que garantice las condiciones básicas de calidad a través del 30% de la utilidad neta del ejercicio que corresponde a los fondos de libre disponibilidad de los accionistas.

- **Política de Inversiones**
 - Solamente se podrá realizar inversiones cuya finalidad sea compatible con los fines de la universidad, acordándose que las inversiones podrán ser financiadas con recursos propios o con endeudamiento financiero.

- **Política de Inclusión y Discapacidad**
 - Promover el pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural, 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.

- **Política de Protección de datos Personales**
 - La Universidad César Vallejo, cumple con la normativa vigente en materia de protección de datos personales, registrando sus bancos de datos personales

y adoptando para ello las medidas técnicas, legales y organizativas necesarias para evitar la pérdida, mal uso, alteración, acceso no autorizado o robo de los datos personales facilitados y los riesgos a los que están expuestos, aplicando la mejora continua, comunicando oportuna y claramente al interior de la Institución.

- **Política de Protección Intelectual**

- La propiedad intelectual y la transferencia de conocimientos y tecnologías, han sido entendidas como las herramientas indispensables para la promoción y el desarrollo de la economía basada en el conocimiento, esta percepción ha traído como consecuencias que se hayan desarrollado normas y herramientas de protección del conocimiento, así como de sus productos

- **Política General de Remuneraciones**

- La Política General de Remuneraciones de la Universidad César Vallejo S.A.C, constituye una herramienta de gestión, que permite tener la capacidad necesaria para atraer, retener y motivar a los mejores recursos humanos del mercado laboral, con el objetivo de dotarla de personal altamente calificado, y obtener mejores capacidades, habilidades y experiencia, contribuyendo así al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo económico del país.

- **Política de Internacionalización**

- La Universidad se inserta en el mundo a través de la internacionalización del Currículo, Preparando a sus estudiantes y futuros profesionales para trabajar en un mundo interdependiente, multicultural y global ampliando las oportunidades de desarrollo personal, institucional, laboral y social. Fortalece la movilidad académica de estudiantes, docentes e investigadores desarrollando estrategias colaborativas internacionales. Promoción de la investigación y la interacción de estudiantes y docentes con las comunidades científicas internacionales; así como, promueve la segunda titulación de todos los Programas de Estudios e incentiva la participación en proyectos de Responsabilidad Social Internacional y voluntariado internacional.

- **Política de Información.**

- La Universidad César Vallejo gestiona la información a través de las diferentes áreas de manera oportuna y transparente a través de la interconexión de los diferentes procesos con la finalidad de que la Comunidad Universitaria cuente con base para la toma de decisiones e implementación de mejoras para ello se sistematiza la información y optimiza sus plataformas informáticas utilizando tecnologías de información modernas constituyéndose en una prioridad para la Universidad.

7. Estructura del plan estratégico

El plan estratégico está organizado con 9 componentes que lo estructuran y armonizan para una ordenada y sistemática implementación, siendo estos:

- **Ejes estratégicos:** Son los componentes principales que organizan todo el plan estratégico y está organizado por grandes áreas o clústers que contemplan los elementos para el cumplimiento de la misión y visión de la universidad.
- **Objetivos estratégicos:** Sintetizan lo que se desea se alcanzado en cada eje, son de carácter amplio dado que buscan englobar lo que se desea principalmente alcanzar en cada eje.
- **Líneas estratégicas:** Orientan de manera puntual, manera de vectores o elementos de proyección el desarrollo que tendrá cada eje que será precisado en los objetivos estratégicos, conteniendo en general el presente plan una media de 6 líneas estratégicas por eje.
- **Objetivos generales:** Estos constituyen los objetivos a alcanzar y vienen definidos de manera suficientemente puntal para capturar lo que se desea alcanzar en el plan.
- **Objetivos específicos:** Los objetivos generales vienen especificados y estructurados con un conjunto de objetivos que son específicos; cada objetivo general se constituye por una media de cuatro objetivos específicos.
- **Acciones:** Constituyen la acción puntual a realizar para alcanzar dichos objetivos específicos; las cuales pueden desplegarse en diversas actividades organizadas anualmente.
- **Actividades:** Constituyen las actividades a ser realizadas en un período temporal específico para el logro de los objetivos específicos; en otras palabras, muestran como las acciones se despliegan.
- **Metas:** Constituyen los que cada actividad debe lograr alcanzar a fin de ejecutar adecuadamente el plan.
- **Indicadores:** Constituye las métricas que miden el cumplimiento de las actividades y el nivel de logro de los objetivos específicos y sirven como insumo para configurar los “tablemos de mando” de monitoreo y control.

A continuación, se exponen cada uno de estos componentes

Nota 1. Cabe indicar que para el desarrollo de los ejes con sus determinados objetivos y acciones y actividades deberá ser integrado dentro del Plan Operativo Anual de cada área con las implicancias presupuestales que se derivan. Asimismo, se sugiere que los objetivos y acciones sean evaluadas, modificadas y priorizadas recurrentemente en aquellos puntos que las circunstancias externas o internas lo exijan.

Nota 2. La presente versión del Plan Estratégico Institucional (rev2) ha sido actualizada a inicios del segundo semestre 2023 de manera participativa, con el fin de alinear y actualizar el mismo, considerando la nueva estructura organizacional, documentos normativos externos e internos y políticas de la UCV. Estos cambios han implicado actualizar diversos objetivos generales y específicos, así como diversas acciones e indicadores; por este motivo en los cuadros, tablas y gráficos, que serán presentados no muestran data o información en el 2022 por ser nuevas acciones o por haberse actualizado o integrado a otras, como parte de la mejora que se propone en este documento de gestión.

7.1. Ejes estratégicos

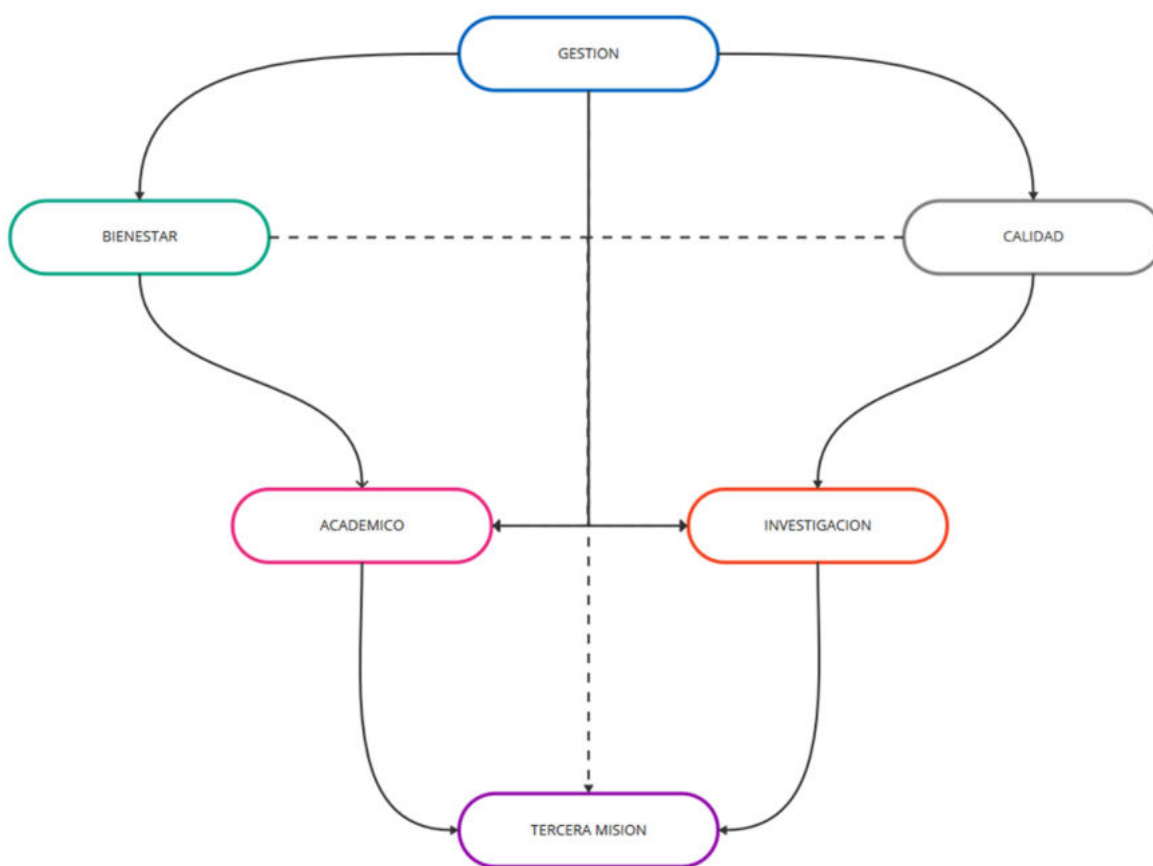
La Universidad Cesar Vallejo, establece 6 ejes estratégicos que aglomeran diversas actividades estratégicas en cada uno por lo que son denominados clústers. Esto son:

- **Gestión:** que agrupa las estrategias y acciones que conllevan a fortalecer la gestión financiera, gestión de la información y del talento humano, a fin de lograr una gestión más eficiente y sostenible.
- **Calidad:** donde vienen indicadas las diversas estrategias y acciones a ser desarrolladas para fortalecer la gestión de la calidad en la universidad.
- **Bienestar:** donde vienen indicados los diversos servicios (nuevos y actuales) que desarrollará en este eje para fortalecer la calidad de atención y soporte a los estudiantes.
- **Académico:** el cual contiene la estrategia, objetivos, y actividades que para fortalecer el servicio académico de la universidad.
- **Investigación:** donde vienen indicados todos los componentes necesarios para desarrollar el ecosistema de investigación de la universidad.
- **Tercera Misión:** que contiene actividades de responsabilidad social universitaria desde una visión más actual y amplia que amplifica el impacto de la universidad en la sociedad.

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

Cada uno de los 6 ejes requieren de una gestión y comprensión de la estructura sistémica de los ejes. El gráfico mostrado a continuación muestra como “ejes de soporte más transversal” es el eje de Gestión; seguido por dos ejes de soporte también transversales, siendo estos el de calidad y bienestar. Asimismo, se muestra como los ejes académico e Investigación, ejes centrales, cuya labor impacta al eje de la tercera misión que trabaja sobre desarrollo sostenible y de los territorios de influencia en los que se ubica la UCV, mostrando una integración y responsabilidad con el territorio en el que opera.

Gráfico 12. Ejes Centrales y de Soporte



7.2. Líneas estratégicas

En la tabla 14 (ver abajo) se presentan las líneas estratégicas, las cuales marcan una “trayectoria” en la que cada eje estratégico operará a fin de impactar en el posicionamiento esperado.

7.3. Objetivos estratégicos

- **Eje gestión:** Reforzar la sostenibilidad financiera mediante acciones y optimización del sistema organizacional, así como mejorar la infraestructura física y digital de la universidad a fin de contar con ambientes y sistemas adecuados para mejorar los servicios educativos, así como mejorar la gestión del talento humano y la gestión de las comunicaciones.
- **Eje calidad:** Mejorar la posición de la universidad en los rankings nacionales e internacionales, así como fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad logrando mejores servicios educativos, e incrementando las capacidades de monitoreo y seguimiento.
- **Eje bienestar:** Incrementar la cobertura de los servicios a los estudiantes a fin de mejorar la atención, en particular, a aquellos con mayor fragilidad en la salud física, psicológica, y económica, así como reforzar los servicios de soporte al estudiante mediante alianzas estratégicas que faciliten su acceso a la cultura a equipos (ordenadores, etc.) y a actividades deportivas y culturales.
- **Eje académico:** Fortalecer el modelo y servicios de enseñanza para hacer frente a los retos de un mundo postpandemia, actualizando las experiencias curriculares, incrementando la internacionalización académica y el uso del inglés, fortaleciendo las capacidades de los docentes, optimizando los servicios académicos con tecnología de información avanzadas, y mejorando la inserción al mundo laboral e impactando en el desarrollo sostenible de la sociedad.
- **Eje investigación:** Desarrollar un ecosistema integral de investigación, mediante la reorganización de la estructura organizacional, fortaleciendo las capacidades de los investigadores, y creando bases de datos científicas y procesos digitales a fin de incrementar la calidad de la producción científica y mejorar la integración a redes científicas internacionales, así como dinamizar los servicios transferencia tecnológica colaborando los laboratorios de la universidad y centros de investigación.
- **Eje tercera misión:** Fortalecer el impacto de la universidad en el desarrollo sostenible económico, social, ambiental e institucional, mediante la promoción del emprendimiento, así como contribuyendo al desarrollo territorial y cooperando con las comunidades locales que están dentro del ámbito de influencia de la universidad, fortaleciendo a su vez los proyectos de responsabilidad social.

Tabla 14. Ejes, líneas estratégicas y posicionamiento esperado

EJES	1. GESTIÓN	2. CALIDAD	3. BIENESTAR	4. ACADÉMICO	5. INVESTIGACIÓN	6. TERCERA MISIÓN
	GS	CL	BN	AC	IN	TM
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	GS1. Sostenibilidad financiera	CL1. Posicionamiento en rankings	BN1. Servicios de guía al estudiante y familia	AC1. Internacionalización académica	IN1. Institutos, Centros y Observatorios	TM1. Ecosistema de emprendimiento
	GS2. Gobernanza y desarrollo estratégico	CL2. Mejorar la satisfacción de estudiantess, docentes y docentes administrativos	BN2. Servicios económico-financieros	AC2. Fortalecimiento del modelo enseñanza y optimización de oferta académica	IN2. Desarrollo de capacidades para la investigación científica	TM2. Observatorios
	GS3. Infraestructura de campus	CL3. Mejora aseguramiento de la calidad	BN3. Servicios de salud	AC3. Desarrollo de competencias del docente	IN3. Internacionalización de la investigación	TM3. Formación para la comunidad y territorio
	GS4. Digitalización e Innovación Tecnológica	CL4. Observatorio de la calidad	BN5. Servicios de soporte (equipos, etc)	AC4. Tecnología para la gestión y enseñanza académica	IN4. Divulgación e impacto	TM4. Infraestructuras ancla: servicios a terceros
	GS5. Gestión del talento humano	CL5. Fortalecimiento de capacidades	BN6. Cultura y deportes	AC5. Impacto académico	IN5. Gestión del conocimiento: centros de datos y sistemas	TM5. Transferencia tecnológica
	GS6. Gestión de marca y comunicaciones			AC6. Servicios de empleabilidad y alumni	IN6. Laboratorios	TM6. Proyectos RSU - Vallejo en la Comunidad
POSICIONAMIENTO	Reconocida solidez financiera y alta eficiencia operativa gracias a un capital humano productivo y al uso de TI avanzadas	Reconocida calidad; UCV en los rankings internacionales	Servicios personalizados; comunidad vallejana para hoy y el futuro	Internacional e innovativa; UCV para el trabajo y la vida donde se aprende haciendo	Investigación aplicada y especializada; UCV con su investigación contribuye al desarrollo económico y social sostenible	UVC impacta en el desarrollo de las personas, empresas, las localidades, regiones y del país contribuyendo con los ODS

7.4. Objetivos generales

A continuación, se presentan los objetivos generales por cada uno de los 6 ejes identificados.

7.4.1. Objetivos generales eje de gestión

GS1. Sostenibilidad financiera

Diversificar las fuentes de ingreso sobre la base de mejores prácticas en el sector educativo universitario.

GS2. Gobernanza y desarrollo estratégico

Definir un nuevo modelo de gobernanza institucional y para el desarrollo estratégico.

GS3. Infraestructura de campus

Mejorar la calidad de la infraestructura de campus bajo enfoque de sostenibilidad.

GS4. Digitalización e innovación tecnológica

Fortalecer la gestión de la información, organización y gobierno de data, sistemas de gestión y toma de decisiones.

GS5. Gestión del talento humano

Optimizar la estructura organizacional, así como mejorar el clima laboral e incrementar la productividad de los colaboradores.

GS6. Gestión de marca y comunicaciones

Definir una nueva estructura y procesos para optimizar la productividad e impacto en comunicación interna y externa.

7.4.2. Objetivos generales eje calidad

CL1. Posicionamiento en rankings

Fortalecer el posicionamiento de la UCV a nivel nacional e internacional.

CL2. Mejorar la satisfacción de estudiantes, docentes y docentes administrativos

Medir de manera directa diversas dimensiones de satisfacción y percepción de la calidad en diversos aspectos (servicios, infraestructura, etc.).

CL3. Mejora y aseguramiento de la calidad

Fortalecer la calidad del servicio educativo gestionando la mejora continua de los procesos académicos y administrativos para asegurar la calidad educativa.

CL4. Observatorio de la calidad

Establecer un sistema de seguimiento y análisis de indicadores de calidad para la toma de decisiones estratégicas y mejora continua del servicio educativo.

CL5. Fortalecimiento de capacidades

Fortalecer las competencias del personal docente y administrativo a través de programas de formación y capacitación en modelos de calidad nacionales e internacionales.

7.4.3. Objetivos generales eje bienestar

BN1. Servicios de guía al estudiante y familia

Ser la "puerta de ingreso" a la UCV y a su sistema de bienestar, siendo identificados como el "punto focal" de la universidad donde el estudiante interactúa con el ecosistema de bienestar y puede recibir apoyo acorde a sus necesidades.

BN2. Servicios económico-financieros

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.

BN3. Servicios de salud

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 que cubra emergencias, accidentes u otro tipo de atenciones al estudiante y si desea, a su familia.

BN4. Servicios de soporte (ordenadores, etc.)

Ofrecer soporte a un conjunto de necesidades específicas, facilitando el acceso a servicio de diversas tales como cafetería, restaurante, ordenadores, internet, etc.; realizado alianzas estratégicas o mediante acciones de sostenibilidad financiera reemplazando terceros con spin-off UCV.

BN5. Cultura y deportes

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.

7.4.4. Objetivos generales: eje académico

AC1. Internacionalización académica

Desarrollar 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.

AC2. Fortalecimiento del modelo enseñanza y optimización de oferta académica

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 y optimizar la oferta académica para evitar sobre carga operativa y financiera.

AC3. 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. Tecnologías 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. Impacto académico

Promover, orientar y reforzar el impacto de las actividades académicas para contribuir de mejor manera al desarrollo económico, social e institucional del país tanto a nivel subnacional como nacional promoviendo el desarrollo sostenible.

AC6. Servicio de empleabilidad

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.

7.4.5. Objetivos generales eje investigación

IN1. Desarrollo de estructura de ecosistema de investigación

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.

IN2. Desarrollo de capacidades para la investigación científica

Fortalecer las capacidades de docentes e investigadores para mejorar la calidad de publicación científica, especialmente para revistas (journals) especializadas.

IN3. Internacionalización de la investigación

Insertar la UCV en redes de investigación y cooperación internacional en ámbitos de investigación de alto impacto.

IN4. Publicaciones: divulgación e impacto

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.).

IN5. Gestión conocimiento (software y bases de datos)

Contar con una plataforma tecnológica eficaz que permita la gestión del ciclo del conocimiento.

IN6. Laboratorios (innovación y transferencia tecnológica)

Contribuir con el desarrollo de la innovación ad-intra y ad-extra UCV fortalecimiento las actividades de transferencia tecnológica.

7.4.6. Objetivos generales tercera misión

TM1. Ecosistema de emprendimiento

Contribuir de manera tangible al emprendimiento, gracias a la generación de empresas, empleo y autoempleo desde un enfoque territorial.

TM2. Observatorios de impacto

Contribuir de manera tangible con el desarrollo sostenible de las localidades, regiones y de la nación aportando de manera significativa con análisis, investigaciones y publicaciones en áreas que contribuyan al monitoreo de factores vinculados al desarrollo económico, social y ambiental.

TM3. Formación para la comunidad y territorio

Contribuir con la formación del territorio realizando programas de capacitación de alto impacto y fácil acceso en temáticas relevantes para la comunidad.

TM4. Infraestructuras ancla: servicios a terceros

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. Transferencia tecnológica

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. Proyectos RSU - Vallejo en la comunidad

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 tiene muy pocos recursos y cuenta con escaso acceso a salud, y vivienda.

8. Objetivos específicos, acciones, actividades, metas e indicadores

A continuación, se presenta la organización integral de cada eje, considerando la explicación de sus líneas estratégicas, los objetivos específicos, acciones y actividades vinculadas, lo que constituye la conceptualización del eje o “clúster” pues aglomera un conjunto de acciones estratégicas y lo que configura “el cuadro de mando” del plan estratégico para cada eje, del cual se desprenden indicadores específicos para su monitoreo (ver detalle en Anexo 1).

8.1. Eje de gestión

El eje de gestión es el más transversal de todos, y ejerce una función general de soporte a los diversos procesos de los demás ejes. Es un área que tiene un rol sistémico, y es un gran catalizador del proceso de cambio que todo plan estratégico conlleva.

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.

- *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.
- *Gobernanza y desarrollo estratégico*: 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 entre los ejes para promover procesos cooperativos y sinérgicos. Por ello será necesario definir la gestión de ejecución del plan estratégico y sus componentes, así como otros elementos pertinentes de gobernanza para el desarrollo estratégico de la UCV.
 - *Infraestructura de campus*: 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 relacionalidad 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 e innovación tecnológica:* 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 de los softwares y en caso de cambios muy altos costos de inversión que afecten el modelo operativo.
- *Gestión del talento humano:* todos los cambios institucionales parten por cambio en la persona, y la cultura organizacional, siendo estos procesos complejos que no necesariamente contemplan cambio de personas, pues estos no siempre garantizan mejoras; pero sí cambios paulatinos que se logran con las capacitaciones, mejoras de procesos y estructuras de gobierno, lo cual facilita la mejora continua. Por ello este lineamiento busca fortalecer el desarrollo del talento humano particularmente en lo que concierne a procesos gestionales.
- *Gestión de marca y comunicaciones:* La UCV cada vez más requiere y perfeccionando su gestión de marca y comunicaciones internas y externas, para lo cual se ve necesario reforzar un trabajo más coordinado y definir un programa que optimice el trabajo realizado y se logre un mayor impacto intensificando la coordinación en las áreas involucradas, para lo que se propone un conjunto de acciones específicas indicadas en el presente plan.

Tabla 15. Eje Gestión: líneas, objetivos generales, específicos, acciones y actividades

LÍNEAS ESTRATÉGICAS					ACCIONES ESTRATÉGICAS				
N°	LÍNEA	OBJETIVOS GENERALES DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	N°	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	N°	ACCIONES	Actividades 2022	Actividades 2023	Actividades 2024
GS1.	Sostenibilidad Financiera	Diversificar las fuentes de ingreso sobre la base de mejores prácticas en el sector educativo universitario.	GS1.1.	Crear "Key Performance Indicators-KPIs" de sostenibilidad financiera y Dashboard digitales	GS1.1.1.	Crear cuadro de mando de sostenibilidad financiera	-	Crear data - lake financiero y cuadro de mando con indicadores financieros	Desarrollo de nuevos indicadores para incrementar el monitoreo de la sostenibilidad financiera
			GS1.2.	Realizar un análisis profundo de atractividad-abandono y costo-beneficio de las carreras a fin optimizar la oferta académica. (90% alumnado se concentra en 14 carreras)	GS1.2.1.	Realizar el análisis y definir acciones correspondientes para incrementar la sostenibilidad académica de cada carrera profesional.	-	Análisis de atractividad y costo beneficio de carreras profesionales	Toma de decisiones para la optimización en todas las carreras identificadas
			GS1.3.	Realizar un protocolo de evaluación de sostenibilidad financiera para la aprobación de nuevas carreras	GS1.3.1.	Crear el protocolo de evaluación de sostenibilidad financiera para la aprobación de nuevas carreras	-	Evaluación de procedimiento para la aprobación de nuevas carreras y desarrollo de protocolo de evaluación de sostenibilidad financiera de nuevas carreras	Implementar protocolo con la correspondiente modificación de los procedimientos de aprobación de nuevas carreras.
			GS1.4.	Desarrollo de centros empresariales (diversificación y modelo de finanzas circulares)	GS1.4.1.	Fortalecer y diversificar centros de producción aplicando modelo de finanzas circulares avanzado	Diseño y creación del modelo de finanzas circulares para fortalecer y diversificar los centros productivos	Implementación y ejecución del modelo de finanzas circulares	Perfeccionamiento del modelo de finanzas circulares
			GS1.5.	Modelo fundraising internacional (donaciones, inversiones, etc.)	GS1.5.1.	Diseñar un modelo de fundraising en el financiamiento internacional	Diseño y creación del modelo fundraising	Implementación y ejecución del modelo fundraising	Perfeccionamiento del modelo fundraising
GS2.	Gobernanza y desarrollo estratégico	Definir un nuevo modelo de gobernanza institucional y para el desarrollo estratégico	GS2.1.	Definir e implementar un nuevo modelo de gobernanza institucional	GS2.1.1.	Establecer una gobernanza de plan estratégico y de procesos sensibles a fricción por proceso operativo	Creación de Consejo del Plan Estratégico, definición de funciones y acciones en zona de cruce para el diseño del modelo de gobernanza	Definición del modelo de gobernanza, áreas de gestión académica, de investigación y de bienestar	Modelo de gobernanza implementado
			GS2.2.	Definir e implementar mecanismos para el desarrollo e implementación de planes, proyectos y acciones estratégicas	GS2.2.1.	Definir e implementar mecanismos que fortalezcan planes, proyectos y acciones estratégicas	-	Identificación de principales problemas para la implementación de planes, proyectos y acciones estratégicas	Diseño e Implementación de un modelo de gobernanza y procesos para fortalecer la implementación de planes, proyecciones y acciones estratégicas
GS3.	Infraestructura de campus	Mejorar la calidad de la infraestructura de campus bajo enfoque de sostenibilidad	GS3.1.	Homologación de campus, rediseño para espacios sociales y trabajo de grupos, y desarrollo de iconos y mejora de infraestructuras claves (bibliotecas, cafeterías, etc.)	GS3.1.1.	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)	Diseño del programa de homologación de campus y desarrollo de iconos arquitectónicos	Implementación y ejecución del programa de homologación de campus y desarrollo de iconos arquitectónicos	Mejora del programa de homologación de campus y desarrollo de iconos arquitectónicos
			GS3.2.	Impulsar economía circular campus	GS3.2.1.	Apoyar la aplicación de plan de economía circular (eje Tercera Misión)	Contribución en el diseño del programa de Economía Circular del eje de Tercera Misión	Contribución en la implementación del proyecto piloto del programa Economía Circular del eje de Tercera Misión	Contribución en la implementación del programa de Economía Circular del eje de Tercera Misión en todos los campus
			GS3.3.	Mejorar infraestructura para discapacitados	GS3.3.1.	Mejorar la infraestructura para discapacitados	Levantamiento del mapa de necesidad y aprobación de mejoras para discapacitados	Ejecución de mejoras en la infraestructura para discapacitados	Ejecución de mejoras en la infraestructura para discapacitados
GS4.	Digitalización e Innovación Tecnológica	Fortalecer la gestión de la información, organización y gobierno de data, sistemas de gestión y toma de decisiones.	GS4.1.	Estructurar bases de datos institucionales con sus respectivos mecanismos de cyber seguridad	GS4.1.1.	Fortalecer la estructuración de bases de datos de procesos que cuentan con bases de datos atomizadas en Excel, existiendo dispersión de información estratégica	Identificación de bases de datos no estructurada.	Creación de bases de datos y la digitalización de su alimentación en cuadros de mandos u otros instrumentos	Creaciones de bases de datos y la digitalización de su alimentación en cuadros de mandos u otros instrumentos
			GS4.2.	Incrementar de la digitalización de proceso	GS4.2.1.	Identificar procesos estratégicos, y mejorarlos mediante digitalización de los mismos	Identificación de procesos a mejorar	Aplicación de mejoras al proceso y digitalización de la misma	Aplicación de mejoras al proceso y digitalización de la misma
			GS4.3.	Crear cuadros de mandos digitales	GS4.3.1.	Utilizar cuadros de mando digitales	Diseño de cuadro de mandos digitales	Implementación de los cuadro de mandos digitales	Potenciación de cuadros de mandos digitales
			GS4.4.	Desarrollar una estrategia de software	GS4.4.1.	Desarrollar una estrategia de software evolutiva y combinando modelos (licencias, SaaS y Open Source)	Definición de estrategia de software (simple, específica y realista)	Aplicación y validación de prueba piloto de la estrategia de software	Expansión de la estrategia de software a otros campus UCV
GS5.	Gestión del talento humano	Optimizar la estructura organizacional, así como mejorar el clima laboral e incrementar la productividad de los colaboradores	GS5.1.	Mejorar el Clima Laboral y Cultura Organizacional	GS5.1.1.	Mejorar el Clima laboral mediante la implementación de acciones que conlleven a mejorar el entorno psicológico organizacional y relaciones de trabajo incrementando la satisfacción personal y la productividad laboral	-	Identificación de principales problemas y retos para la mejora del clima laboral y cultural organizacional	Realización de evaluación del clima laboral y cultura organizacional
			GS5.2.	Optimizar la estructura organizacional a fin de incrementar la productividad	GS5.2.1.	Renovar y optimizar la estructura organizacional de todas las áreas a fin de incrementar la productividad	-	Realización de estudio de estructura organizacional y productividad	Realización y ejecución de plan de acción de mejora de estructura organizacional y productividad
			GS5.3.	Desarrollar un programa de beneficios para colaboradores	GS5.3.1.	Diseñar e implementar programas de beneficios para colaboradores	-	Realización de línea de base de beneficios actuales para colaboradores y diseño de nuevo programa de beneficios para colaboradores	Implementación del nuevo programa de beneficios para colaboradores
GS6.	Gestión de marca y comunicaciones	Definir una nueva estructura y procesos para optimizar la productividad e impacto en comunicación interna y externa.	GS6.1.	Definir nueva estructura organizacional área comunicaciones	GS6.1.1.	Diseñar y crear nueva estructura organizacional de las áreas de comunicación, marketing y promoción	-	Realización de estudio de nueva estructura organizacional y diseño de estudio de nueva estructura organizacional	Aprobación de nueva estructura organizacional
			GS6.2.	Crear nuevos procesos del área	GS6.2.1.	Identificar, priorizar y diseñar nuevos procesos clave del área que permitan incrementar su productividad e impacto	-	Evaluación de procesos claves y diseño de procesos claves	Implementación de procesos claves
			GS6.3.	Implementar plan de acción para mejora de comunicación interna y externa	GS6.3.1.	Diseño e implementación de plan de acción para la mejora de comunicación interna y externa	-	Evaluación de problemas y debilidades de la comunicación interna y externa	Definición y ejecución de acciones de mejora de la comunicación interna y externa

Tabla 16. Eje Gestión: indicadores, líneas de base y metas

INDICADORES							ÁREA RESPONSABLE
N°	Descripción	Línea base	Meta 2022-2024	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	
I-GS1.1.1.	Mide el porcentaje de ejecución de las acciones que conllevan a la creación del cuadro de mando de sostenibilidad financiera	Reporte situación cuadros de mando	100%	–	50%	50%	Gerencia General (80011)
I-GS1.2.1.	Mide el nivel de avance de ejecución del estudio y toma de decisiones para la optimización en todas las carreras identificadas	SLB	100%	–	50%	50%	Gerencia General (80011)
I-GS1.3.1.	Mide el porcentaje de ejecución de protocolo	SLB	100%	–	30%	70%	Gerencia General (80011)
I-GS1.4.1.	Mide el crecimiento del número de centros empresariales con finanzas circulares implementados	Reporte situación centros empresariales	1	–	1	1	Dirección de Centros Empresariales (50001)
I-GS1.5.1.	Mide el porcentaje de avance en el diseño, implementación y perfeccionamiento del modelo de fundraising	SLB	100%	33.33%	33.33%	33.33%	Gerencia General (80011)
I-GS2.1.1.	Mide el porcentaje de avance en el diseño del nuevo modelo de gobernanza institucional	Reporte situación centros empresarial	100%	33.33%	33.33%	33.33%	Gerencia General (80011)
I-GS2.2.1.	Mide el porcentaje de avance en el diseño de mecanismos de gobernanza y procesos	Reporte situación gobernanza	100%	–	30%	70%	Gerencia General (80011)
I-GS3.1.1.	Mide el número de espacios sociales e iconos creados	Reporte situación espacios sociales	12	1	6	12	Gerencia General (80011)
I-GS3.2.1.	Mide el número de acciones para promover la economía circular en campus	Programa Economía Circular	12	1	1	12	Gerencia General (80011)
I-GS3.3.1.	Mide el número de acciones tomadas para las mejoras en infraestructura para discapacitados	Reporte de situación	12	1	6	6	Dirección de Infraestructura y Servicios Generales (84100)
I-GS4.1.1.	Mide el número acciones de seguridad implementadas	Reporte de seguridad digital	100%	100%	100%	100%	Dirección de Innovación Tecnológica (86100)
I-GS4.2.1.	Mide el número de mejoras en procesos digitalizados	Reporte digitalización proceso clave	100%	100%	100%	100%	Dirección de Innovación Tecnológica (86100)
I-GS4.3.1.	Mide el porcentaje de áreas de Alta Dirección que cuentan con cuadros de mandos digitales	SLB	25%	5%	10%	25%	Gerencia General (80011)
I-GS4.4.1.	Mide el porcentaje de avance en la realización de estrategia de software	SLB	100%	33.33%	33.33%	33.33%	Dirección de Innovación Tecnológica (86100)
I-GS5.1.1.	Mide la evolución del clima laboral y de cultura organizacional de los principales indicadores del año en curso con respecto al año anterior	Reporte instrumentos de clima laboral y cultura organizacional	Un incremento de 15% RRHH	–	60%	75%	Dirección de Gestión del Talento Humano (85100)
I-GS5.2.1.	Mide el porcentaje de avance en las acciones del incremento de productividad de las áreas priorizadas de la estructura organizacional	Estudio estructura organizacional y productividad	100%	–	30%	70%	Gerencia de Administración y Finanzas (83100)
I-GS5.3.1.	Mide el porcentaje de ejecución de la acción que considera diseño del programa y su ejecución	Reporte de beneficios colaboradores	100%	–	30%	70%	Dirección de Gestión del Talento Humano (85100)
I-GS6.1.1.	Mide el porcentaje de la realización de la nueva estructura organizacional de las áreas de comunicación, marketing y promoción	Estudio de situación estructura organización y áreas de comunicaciones, marketing, promoción	100%	–	30%	70%	Gerencia General (80011)
I-GS6.2.1.	Mide el porcentaje de procesos clave mejorados que permitan incrementar la productividad	Análisis situación procesos claves	100%	–	30%	70%	Gerencia General (80011)
I-GS6.3.1.	Mide el porcentaje de mejora de los indicadores de comunicación interna y externa respecto a la encuesta del año en curso con el año base	Plan de acción comunicación interna y externa	50%	–	30%	50%	Dirección de Comunicaciones (90401)

8.2. Eje de calidad

Este eje tiene como objetivo fortalecer el sistema de calidad integral de la universidad, siendo su labor de carácter transversal, de evaluación, monitoreo y soporte a las áreas. Sus principales actividades se dirigen a:

- *Posicionamiento en rankings:* busca fortalecer el desempeño en de la UCV en los diversos rankings nacionales e internacionales a fin de mejorar de manera objetiva y comparada indicadores multi-dimensionales de la calidad.
- *Satisfacción de stakeholders:* busca medir el nivel de satisfacción de los diversos stakeholder de la universidad, así como monitorear en el tiempo los indicadores de esta dimensión a fin de identificar puntos de mejora continua.
- *Mejora y aseguramiento de la calidad:* busca fortalecer la calidad de servicio educativo gestionando procesos a fin de asegurar el desempeño integral el sistema.
- *Observatorio de calidad:* a fin de monitorear los diversos indicadores multi-dimensionales de la universidad de manera congruente y constante.
- *Fortalecimiento de capacidades:* a fin de difundir los conocimientos necesarios para fortalecer el sistema de aseguramiento de calidad, procesos de certificación entre otros.

Tabla 17. Eje Calidad: líneas, objetivos y actividades

LINEAS ESTRATÉGICAS				ACCIONES ESTRATÉGICAS						
N°	LÍNEA	OBJETIVOS GENERALES DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	N°	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	N°	ACCIONES	Actividades 2022	Actividades 2023	Actividades 2024	
CL1.	Posicionamiento en rankings	Fortalecer el posicionamiento de la UCV a nivel nacional e internacional	CL1.1	Lograr de acreditaciones Nacionales	CL1.1.1	Participación en los procesos de acreditación y mejora de las actividades vinculadas	-	-	Asesoramiento y control de actividades vinculadas y participación en procesos de evaluación externa nacionales	
			CL1.2	Lograr de acreditaciones Internacionales	CL1.2.1	Participación en los procesos de acreditación y mejora de las actividades vinculadas	-	-	Asesoramiento y control de actividades vinculadas y participación en procesos de evaluación externa internacional	
			CL1.3	Lograr de certificaciones de valor	CL1.3.1	Participación en los procesos de certificación y mejora de las actividades vinculadas	Mejora de actividades vinculadas y participación en procesos de certificación		Mejora de actividades vinculadas y participación en procesos de certificación	Mejora de actividades vinculadas y participación en procesos de certificación
			CL1.4	Participar y mejorar rankings de referencia nacional e internacional	CL1.4.1	Participar en los procesos de principales ranking nacionales e internacionales y gestionar el fortalecimiento en los vectores principales de desempeño para rankings	-	Identificación de los Rankings en los cuales la universidad va a participar	Auditoría de los estándares y gestionar fortalecimiento de los vectores de impacto (reporte de indicadores)	
CL2.	Mejorar la satisfacción de estudiantes, docentes y docentes administrativos	Medir de manera directa diversas dimensiones de satisfacción y percepción de la calidad en diversos aspectos (servicios, infraestructura, etc.).	CL2.1	Evaluar y monitorear satisfacción de los estudiantes	CL2.1.1	Levantar línea base de satisfacción y monitorearla	Realización de la línea base y métodos de evaluación de satisfacción para evaluación anual de estudiantes	Monitoreo y evaluación anual de estudiantes	Monitoreo y evaluación anual de estudiantes	
			CL2.2	Evaluar y monitorear satisfacción de docentes	CL2.2.1	Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla	Realización de la línea base y métodos de evaluación de satisfacción para evaluación anual de docentes	Monitoreo y evaluación anual de docentes	Monitoreo y evaluación anual de docentes	
			CL2.3	Evaluar y monitorear satisfacción docentes administrativos	CL2.3.1	Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla	Realización de la línea base y métodos de evaluación de satisfacción para evaluación anual de docentes administrativos	Monitoreo y evaluación anual de administrativos	Monitoreo y evaluación anual de administrativos	
			CL2.4	Realizar monitoreos directos de diferentes estamentos mediante entrevistas	CL2.4.1	Levantar línea de base de satisfacción y monitorearla	-	Realización de la línea base y métodos de evaluación de satisfacción para evaluación anual de estudiantes y docentes	Monitoreo y evaluación anual de estudiantes y docentes	
CL3.	Mejora y aseguramiento de la Calidad	Fortalecer la calidad del servicio educativo gestionando la mejora continua de los procesos académicos y administrativos para asegurar la calidad educativa	CL3.1	Profundizar el análisis del estado de la calidad de cada uno de los procesos académicos e implementar mejoras	CL3.1.1	Procesos de autoevaluación de programas	-	Realización de autoevaluación de programas	Realización de autoevaluación de programas	
			CL3.2	Profundizar el análisis del estado de la calidad de cada uno de los procesos administrativos e implementar mejoras	CL3.2.1	Procesos de autoevaluación institucional	-	Realización de autoevaluación institucional	Realización de autoevaluación institucional	
			CL3.3	Verificar la implementación del sistema de gestión de organizaciones educativas	CL3.3.1	Auditorías	-	Realización de auditorías internas	Realización de auditorías internas	
			CL3.4	Evaluar la ejecución de los planes de mejora resultantes de los procesos de autoevaluación	CL3.4.1	Asesorar, monitorear y evaluar los planes de mejora	-	Evaluar y emitir resultados de los planes de mejora de programas	Evaluar y emitir resultados de los planes de mejora de programas	
CL4.	Observatorio de la calidad	Establecer un sistema de seguimiento y análisis de indicadores de calidad para la toma de decisiones estratégicas y mejora continua del servicio educativo	CL4.1	Identificar indicadores estratégicos para medir la calidad	CL4.1.1	Seleccionar los indicadores estratégicos de acuerdo a los modelos de acreditación	-	Identificación de los modelos de acreditación y definir los indicadores estratégicos	Identificación de indicadores de nuevos modelos adoptados por la universidad	
			CL4.2	Diseñar y actualizar indicadores estratégicos de la gestión de la calidad	CL4.2.1	Análisis de las variables relacionadas a los indicadores seleccionados y diseño de KPIs	-	Revisión y actualización de indicadores del modelo de acreditación de programas identificando las variables relacionadas	Revisión y actualización de indicadores de los modelos de Medicina, Derecho y Posgrado (Investigación, Responsabilidad Social, Enseñanza y aprendizaje)	
			CL4.3	Medir los indicadores estratégicos identificados	CL4.3.1	Identificar variables, áreas responsables, temporalidad, para cada indicador	-	Identificación de catálogo de indicadores y metodología de trabajo	Medición de los indicadores estratégicos de calidad	
			CL4.4	Digitalizar de indicadores estratégicos de calidad	CL4.4.1	Mapear, diseñar, implementar las bases de datos estratégicas del sistema de gestión de calidad y automatizar los cuadros de mando de monitoreo	-	Identificar bases de datos	Construcción de cuadro de mando	
CL5.	Fortalecimiento de capacidades	Fortalecer las competencias del personal docente y administrativo a través de programas de formación y capacitación en modelos de calidad nacionales e internacionales	CL5.1	Mejorar las competencias del personal de las áreas de calidad	CL5.1.1	Identificar aspectos que requieren fortalecimiento y seleccionar programas de capacitación	-	Ejecutar programas de capacitación	Ejecutar programas de capacitación	
			CL5.2	Internalizar los requisitos de las normas del sistema de gestión de calidad	CL5.2.1	Identificar los aspectos en que se requiere fortalecer capacidades en las diferentes áreas de la universidad, incluirlas en el plan de capacitación y ejecutarlas	-	Ejecutar programas de capacitación	Ejecutar programas de capacitación	
			CL5.3	Promover la comprensión de los modelos de acreditación de programas	CL5.3.1	Capacitación al personal académico y administrativo en los modelos de acreditación de programas	-	Ejecutar programas de capacitación	Ejecutar programas de capacitación	
			CL5.4	Promover la comprensión de los modelos de acreditación institucionales y de rankings	CL5.4.1	Capacitación al personal académico, administrativo y alta dirección en los modelos de acreditación institucionales y de rankings	-	Ejecutar programas de capacitación	Ejecutar programas de capacitación	

Tabla 18. Eje Calidad: indicadores, líneas de base y metas

N°	Descripción	INDICADORES					ÁREA RESPONSABLE
		Línea base	Meta 2022-2024	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	
I-CL1.1.1	Mide el porcentaje de carreras acreditadas a nivel nacional respecto al total de carreras ofrecidas	SLB	4%	0%	0%	4%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL1.2.1	Mide el porcentaje de carreras acreditadas a nivel internacional respecto al total de carreras ofrecidas	SLB	4%	0%	0%	4%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL1.3.1	Cuantifica la obtención de nuevas certificaciones y el mantenimiento de las existentes en el año 2022.	2	3	2	2	3	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL1.4.1	Mide el nivel de cumplimiento de los aspectos que establece un determinado Ranking	SLB	90%	-	90%	90%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL2.1.1	Mide la el interés de la universidad en mejorar la satisfacción con el servicio educativo que brinda	50%	75%	50%	60%	75%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL2.2.1	Mide la el interés de la universidad en mejorar la satisfacción de los docentes	50%	75%	50%	60%	75%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL2.3.1	Mide el interés de la universidad en mejorar la satisfacción del personal administrativo	50%	75%	50%	60%	75%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL2.4.1	Mide a profundidad la satisfacción de los estudiantes y docentes	SLB	100%	-	70%	100%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL3.1.1	Mide porcentaje de Escuelas que mejoran el N° de estándares logrados	SLB	30%	-	10%	30%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL3.2.1	Mide porcentaje de avance en el logro del Modelo Institucional de SINEACE	SLB	40%	-	25%	40%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL3.3.1	Mide el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 21001	SLB	15%	-	20%	15%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL3.4.1	Mide la mejora continua de los programas	SLB	25%	-	20%	25%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL4.1.1	Mide la mejora continua de los programas	SLB	100%	-	30%	70%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL4.2.1	Mide el cumplimiento de la elaboración de las fichas de construcción para los indicadores de gestión identificados en los modelos de calidad que la universidad haya adoptado.	25%	100%	-	50%	100%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL4.3.1	Mide el cumplimiento de la medición de los indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad que han sido medidos.	25%	75%	-	50%	75%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL4.4.1	Mide el nivel de avance en el plan de acción	16.5%	100%	-	50%	50%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL5.1.1	Mide el porcentaje de cumplimiento de los programas de capacitación respecto al plan anual de capacitaciones.	50%	100%	-	50%	50%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL5.2.1	Mide el porcentaje de cumplimiento de los programas de capacitación respecto al plan anual de capacitaciones.	50%	100%	-	50%	50%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL5.3.1	Mide el porcentaje de cumplimiento de los programas de capacitación respecto al plan anual de capacitaciones.	50%	100%	-	50%	50%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)
I-CL5.4.1	Mide el porcentaje de cumplimiento de los programas de capacitación respecto al plan anual de capacitaciones.	50%	100%	-	50%	50%	VICERRECTORADO DE LA CALIDAD (73011)

8.3. Eje de 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. Los componentes principales que se proponen se muestran en un conjunto de actividades que tienen diversas interrelaciones y en muchos casos se constituye como un habilitador de servicios que pueden ser soportados por otras áreas como las de gestión-administración.

Entre estas nuevas actividades están:

- *Servicios de guía al estudiante y familia:* desde el punto de vista organizacional se propone como el eje que coordine la “puerta de ingreso” a la Universidad que “habilita” el proceso de ingreso y matriculas. Cabe indicar que esta área está particularmente orientada a impactar aspectos “ad-intra” de la universidad. 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.
- *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 de salud:* ofrece un servicio integral de atención a los estudiantes considerando salud física y psicológica. Asimismo, considera el servicio de orientación personal y asesoría (este último punto se incluye en ese campo pues se trata de orientación profesional, a fin de distinguirlo de la orientación de guías).
- *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 clúster bienestar:* se trata de un conjunto de elementos físicos y tecnológicos que facilitan el acceso a todo el clúster 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.

Servicios de cultura y deporte: promueve actividades deportivas y culturales, pudiendo sugerir a su vez la creación de espacio propicios para estas actividades en caso de necesidad.

Tabla 19. Eje Bienestar: líneas, objetivos y actividades

LÍNEAS ESTRATÉGICAS				ACCIONES ESTRATÉGICAS					
N°	LÍNEA	OBJETIVOS GENERALES DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	N°	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	N°	ACCIONES	Actividades 2022	Actividades 2023	Actividades 2024
BN1.	Servicios de guía al estudiante y familia	Ser la "puerta de ingreso" a la UCV y a su sistema de bienestar, siendo identificados como el "punto focal" de la universidad donde el estudiante interactúa con el ecosistema de bienestar y puede recibir apoyo de acuerdo a sus necesidades.	BN1.1.	Crear la Ventanilla Única de bienestar	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	-	Diseño del Plan de acción para la creación de ventanilla	Implantación de Ventanilla
			BN1.2.	Crear la APP (aplicativo) de Bienestar	BN1.2.1.	Crear un App de Bienestar, que concentre información sobre salud, acceso a servicios de bienestar, agenda de actividades, entre otros	Diseño y programación de App	Evaluación e implementación de App	App totalmente difundida entre los estudiantes
			BN1.3.	Crear tarjeta chip	BN1.3.1.	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, posee a su vez información sobre seguros contratados, datos del estudiantes, etc.	Identificación del plan de acción para la creación de la tarjeta de beneficios UCV	Diseño del plan de acción para la creación de tarjeta de beneficios UCV	Ejecución de Prueba piloto de tarjetas de beneficios UCV en campus
			BN1.4.	Fortalecer la escuela de familias	BN1.4.1.	Ampliación de servicios, de padres o apoderados a familias de los integrantes de la comunidad universitaria.	Identificación de nuevo programa para familias	Implementación de nuevo programa para familias	Implementación de nuevo programa para familias
BN2.	Servicios Económico-financieros	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 becas. Asimismo, mediante alianzas estratégicas, se orientará para el acceso a financiamiento de estudios, movilidad internacional y equipos tecnológicos para el estudiante.	BN2.1.	Orientar en apoyo financiero y seguros	BN2.1.1.	Realización de programa de orientación para acceso a servicios de financiamiento y seguros en alianza con terceros	Diseño del programa de orientación para acceso a servicios de financiamiento y seguros	Ejecución y evaluación de programa piloto	Programa plenamente operativo
			BN2.2.	Apoyar a "RSU en casa" refiriendo casos de alta vulnerabilidad	BN2.2.1.	Los casos de alta vulnerabilidad será referidos al área de RSU	Identificación de casuística de alta vulnerabilidad.	Definición de procedimiento de trabajo para referir casos de alta vulnerabilidad y su implementación	Procedimiento plenamente operativo
			BN2.3.	Promover alianzas estratégicas	BN2.3.1.	Establecer alianzas estratégicas para mejorar los servicios del ecosistema de bienestar	Identificación de potenciales alianzas estratégicas para fortalecer el servicio de bienestar	Realización de alianzas estratégicas	Alianzas plenamente operativas
BN3.	Servicios de Salud	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 que cubra emergencias, accidentes u otro tipo de atenciones al estudiante y si desea, a su familia.	BN3.1.	Fortalecer el servicio de atención médica	BN3.1.1.	Fortalecer el servicio de atención médica-tópico	Diseño de un plan de mejora del servicio de atención médica-tópico	Ejecución de plan de mejoras	Ejecución de plan de mejoras
			BN3.2.	Fortalecer el servicio de atención psicológico	BN3.2.1.	Mejorar la calidad de la atención psicológica a comunidad universitaria	Diseño de un plan de mejora del servicio	Ejecución de plan de mejoras	Ejecución de plan de mejoras
			BN3.3.	Servicios de counseling	BN3.3.1.	Ofrecer un servicio de orientación profesional y personal a estudiantes	Exploración de necesidades y análisis de la demanda.	Diseño de un plan de mejora	Implementación del plan de mejora
			BN3.4.	Ofrecer el servicio de orientación nutricional	BN3.4.1.	Implementar el servicio de orientación nutricional	(-)	diseño de un programa de orientación nutricional piloto	Implementación de un programa de orientación nutricional piloto
			BN3.5.	Fortalecer servicios a personas con discapacidad	BN3.5.1.	Evaluar y diseñar un programa integrado para personas con discapacidad	Evaluación de necesidades	Diseño de las actividades a considerar en el programa integrado	Implementación del programa integrado para personas con discapacidad
BN4.	Servicios de Soporte (equipos, etc)	Ofrecer soporte a un conjunto de necesidades específicas, facilitando el acceso a servicios diversos tales como cafetería, restaurante, ordenadores, internet etc; realizando alianzas estratégicas o mediante acciones de sostenibilidad financiera reemplazando terceros con spin-off UCV.	BN4.1.	Fortalecer el servicio alimentación (cafetería y/o alimentos)	BN4.1.1.	Mejorar servicios de cafetería y/o alimentos (infraestructura, productos, atención, etc.)	(-)	Identificación de campus con posibles soluciones para mejorar los servicios de cafetería y/o alimentos	Campus plenamente implementados en mejoras del servicio de cafetería y/o alimentos
			BN4.2.	Crear servicios para acceso a computadoras.	BN4.2.1.	Contar con un servicio de venta-financiamiento-seguros en convención con terceros y reventa de pcs de estudiantes que cambian equipos	Diseño de servicios e identificación de alianzas para venta y/o financiamiento de equipos de computo	Realización de alianzas estratégicas	Implementación del servicio de acceso a computadoras para estudiantes
			BN4.3.	Crear servicios para acceso a internet (vía teléfono, móvil u otras)	BN4.3.1.	Contar con un servicio de acceso a internet mediante convención con terceros	Diseño de servicios y realización de alianzas para acceso a internet	Realización de alianzas estratégicas	Implementación del servicio de acceso a Internet para estudiantes
BNS.	Cultura y deportes	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.	BNS.1.	Soportar programas para el fomento a la cultura	BNS.1.1.	Diseño e implementación de programa para el fomento y desarrollo de la cultura	Diseño del programa para el fomento de la cultura y ejecución de actividades	Realización de alianzas estratégicas	Implementación del programa para el fomento de la cultura.
			BNS.2.	Soportar programas para el fomento al deporte	BNS.2.1.	Diseño e implementación de programa para el fomento al deporte	Diseño del programa para el fomento al deporte y ejecución de actividades	Realización de alianzas estratégicas	Implementación del programa para el fomento al deporte.
			BNS.3.	Impulsar eventos emblemáticos	BNS.3.1.	Realizar eventos culturales emblemáticos y de beneficencia	Diseño de eventos emblemáticos y ejecución de actividades.	Organización y ejecución de eventos emblemáticos	Organización y ejecución de eventos emblemáticos
			BNS.4.	Realizar alianzas estratégicas	BNS.4.1.	Contar con alianzas estratégicas que fortalezcan las actividades de cultura y deportes	Identificación de potenciales alianzas internacionales	Realización de potenciales alianzas	Realización de potenciales alianzas

Tabla 20. Eje Bienestar: indicadores, líneas de base y metas

N°	Descripción	INDICADORES				ÁREA RESPONSABLE	
		Línea base	Meta 2022-2024	Meta 2022	Meta 2023		Meta 2024
I-BN1.1.1.	Mide el nivel avance del diseño, creación e implementación de la ventanilla única	SLB	100%	-	50%	50%	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (72011)
I-BN1.2.1.	Mide el nivel avance del diseño(25%), implementación(25%), Difusión (50%)	SLB	100%	25%	25%	50%	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (72011)
I-BN1.3.1.	Mide el nivel de avance del diseño de la tarjeta de beneficios UCV: identificación (33.33%), Diseño (33.33%), Ejecución (33.33%)	SLB	100%	33.33%	33.33%	33.33%	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (72011)
I-BN1.4.1.	Cuantifica el número de personas atendidas y capacitadas en el nuevo programa de familias	Informe del N° de personas atendidas y capacitadas	7,500	6,588	7,000	7,500	Dirección de Apoyo a la Comunidad Universitaria (72190)
I-BN2.1.1.	El programa de orientación para acceso a servicios se configura de la siguiente manera: Diseño (25%), Ejecución y evaluación (30%), Programa plenamente operativo (45%)	SLB	100%	25%	30%	45%	Dirección de Apoyo a la Comunidad Universitaria (72190)
I-BN2.2.1.	Esta actividad consiste en 3 etapas: Identificación (30%), Definición (30%), Procedimiento plenamente operativo (40%)	SLB	100%	30%	30%	40%	Dirección de Apoyo a la Comunidad Universitaria (72190)
I-BN2.3.1.	Cuantifica las alianzas estratégicas para mejorar los servicios del ecosistema de bienestar	N° alianzas estratégicas en 2021	4	1	4	4	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (72011)
I-BN3.1.1.	Mide el porcentaje de avance de las acciones del plan de mejoras de servicios de atención médica tópic: Diseño (30%), Ejecución (35%), Ejecución (35%)	Informe de necesidades	100%	30%	35%	35%	Dirección de Servicios de Salud (72180)
I-BN3.2.1.	Mide el porcentaje de avance de las acciones propuestas en plan de mejoras de servicios de atención psicológico: Diseño (30%), Ejecución (35%), Ejecución (35%)	Informe de necesidades	100%	30%	35%	35%	Dirección de Servicios de Salud (72180)
I-BN3.3.1.	Mide el porcentaje de avance de la ejecución de las actividades propuestas: Exploración (30%), Diseño (35%), implementación (35%)	N° de atenciones o acciones ejecutadas , relacionadas a orientación vocacional	100%	30%	35%	35%	Dirección de Servicios de Salud (72180)
I-BN3.4.1.	Mide el porcentaje de avance de las actividades de exploración, diseño e implementación: Diseño (50%), implementación (50%)	N° de atenciones o acciones ejecutadas , relacionadas a orientación nutricional	100%	-	50%	50%	Dirección de Servicios de Salud (72180)
I-BN3.5.1.	Mide el porcentaje de avance de las actividades de evaluación de necesidades, diseño e implementación del programa	SLB	100%	30%	35%	35%	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (72011)
I-BN4.1.1.	Mide el número de campus donde se realiza la implementación de mejoras en servicios de cafetería y/o alimentos de la siguiente manera: Identificación de campus (7 campus), campus implementados (7campus)	Encuesta a estudiantes de evaluación servicio cafetería 2021	7 campus (sede y 6 filiales) con implementación de mejoras	-	7	7	Vicerrectorado de Bienestar Universitario (72011)
I-BN4.2.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del servicio de acceso a computadoras para estudiantes de la siguiente manera: Diseño en la implementación del servicio de acceso a computadoras para estudiantes (30%), Alianzas estratégicas (35%), implementación en del servicio de acceso a computadoras para estudiantes (35%)	SLB	100%	30%	35%	35%	Dirección de Innovación Tecnológica (86100)
I-BN4.3.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del servicio de acceso a internet para estudiantes de la siguiente manera: Diseño en la implementación del servicio de internet para estudiantes (30%) , Alianzas estratégicas (35%), implementación del servicio de internet para estudiantes (35%)	SLB	100%	30%	35%	35%	Dirección de Innovación Tecnológica (86100)
I-BN5.1.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del programa para el acceso a la cultura de la siguiente manera: Diseño en el programa para el acceso a la cultura (30%), Alianzas estratégicas (35%), implementación en del programa para el fomento a la cultura (35%)	Informe de actividades del programa 2021	100%	30%	35%	35%	Dirección de Cultura, Esparcimiento y Deporte (72160)
I-BN5.2.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del programa para el fomento al deporte de la siguiente manera: Diseño en el programa para el fomento al deporte (30%) , Alianzas estratégicas (35%), implementación en del programa para el fomento al deporte (35%)	Informe de actividades del programa 2021	100%	30%	35%	35%	Dirección de Cultura, Esparcimiento y Deporte (72160)
I-BN5.3.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación de eventos emblemáticos de la siguiente manera: Diseño de eventos emblemáticos (30%), organización y ejecución de eventos emblemáticos (70%)	Plan de actividades del programa	100%	30%	30%	40%	Dirección de Cultura, Esparcimiento y Deporte (72160)
I-BN5.4.1.	Mide número de alianzas para el fomento de la cultura y el deporte durante el periodo	N° de alianzas vigentes al 2021	3 alianzas	1	1	2	Dirección de Cultura, Esparcimiento y Deporte (72160)

8.4. 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.

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 curricula 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 y optimización de la oferta académica*: 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. Asimismo, se evaluará el potencial de lograr una 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 reorientar su modalidad de enseñanza (i.e. oferta solo online). Para ello se sugiere:

- Renovar las experiencias curriculares.
 - Fortalecer la biblioteca virtual.
 - Fortalecer la enseñanza online.
 - Redefinir el portafolio de modalidad online, híbrida, simultánea¹⁷ 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:
 - 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 los servicios para la empleabilidad (career services)*: 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.
 - *Fortalecer el impacto académico en el desarrollo sostenible*: mediante el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento, el centro de innovación académica, y la realización de alianzas estratégicas que permitan fortalecer el impacto de la universidad en la sociedad.

¹⁷ Nos referimos a programas simultáneos a aquella modalidad que se viene dando en diversas universidades por el problema de la pandemia, donde las currículas 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.

Tabla 21. Eje Académico: líneas, objetivos y actividades

LÍNEAS ESTRATÉGICAS				ACCIONES ESTRATÉGICAS					
N°	LÍNEA	OBJETIVOS GENERALES DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	N°	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	N°	ACCIONES	Actividades 2022	Actividades 2023	Actividades 2024
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.	Incrementar el número de convenios internacionales	AC1.1.1.	Elevar el número de convenios internacionales con universidades líderes de preferencia Top 500, que incluyan también acuerdos de doble titulación	Identificación y prospección de convenios internacionales	Nuevos convenios internacionales activos con universidades top 500 y no top 500, con programas en desarrollo	Nuevos convenios internacionales activos con universidades top 500 y no top 500, con programas en desarrollo
			AC1.2.	Incrementar el uso de convenios internacionales	AC1.2.1.	Elevar el uso - explotación de convenios internacionales vigentes tanto en para estudiantes como docentes	Elaboración del programa de apoyo para incrementar intercambio y/o doble grado	Participación de estudiantes, docentes y administrativos en el uso de convenios internacionales con programas de cooperación establecidos	Participación de estudiantes, docentes y administrativos en el uso de convenios internacionales con programas de cooperación establecidos
			AC1.3.	Desarrollar cátedras especializadas	AC1.3.1.	Crear cátedras especializadas en cooperación con universidades y/o instituciones internacionales y realizar los trabajos pertinentes para lograr ingresar a la cátedra de UNESCO	Definición del tipo de cátedra que podría desarrollarse e iniciar solicitudes e intercambios con UNESCO	Diseño de modelo operativo y definición de cátedras especializadas en cooperación con universidades y/o instituciones internacionales.	Creación de cátedras especializadas en cooperación con universidades y/o instituciones internacionales y aplicación a Cátedra UNESCO
			AC1.4.	Incrementar la formación en colaboración con entidades internacionales en métodos de enseñanza, uso de software, idiomas, formación humanística, formación especializada	AC1.4.1.	Incrementar la formación en colaboración con entidades internacionales en métodos de enseñanza, uso de software, idiomas, formación humanística, formación especializada para incrementar la base de conocimiento y habilidades de docentes.	Identificación de potenciales alianzas para incrementar la base de conocimiento y habilidades de docentes / estudiantes e inicio de prospecciones de docentes	Acuerdos logrados con programas de cooperación específico	Implementación de Programas de cooperación específico
			AC1.5.	Fortalecer programas curriculares de inglés: hacia el bilingüismo en la UCV	AC1.5.1.	Incluir en todos los ciclos la enseñanza obligatoria del idioma inglés a fin de lograr el bilingüismo en los años finales de la carrera.	-	-	Implementación del currículo pospandemia de pregrado, que incorpora la enseñanza de inglés como obligatoria del I a X ciclo.
AC2.	Fortalecimiento del modelo enseñanza y optimización de oferta académica	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, y optimizar la oferta académica para evitar sobre carga operativa y financiera.	AC2.1.	Actualizar las curriculas de estudios	AC2.1.1.	Actualizar el plan curricular de las distintas carreras de la UCV	-	Actualización del plan curricular	Implementación del plan curricular
			AC2.2.	Fortalecer la biblioteca virtual	AC2.2.1.	Mejorar la calidad de las bibliotecas especialmente la virtual	Mejorar el portal de acceso, método de búsqueda y contenidos	Potenciar disponibilidad de revistas científicas	Potenciar disponibilidad de revistas científicas
			AC2.3.	Fomentar la generación de programas presenciales y/o online	AC2.3.1.	Evaluar incrementar el número de carreras presenciales y/o online, a fin de incrementar la cobertura de los servicios educativos	-	Implementación de programas de segunda especialidad en la modalidad de estudios a distancia.	Implementación de nuevos programas. en la modalidad presencial, a distancia y/o semipresencial
AC3.	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.	AC3.1.	Aplicar modelos de "crash courses" y pasantías para incrementar el nivel de bilingüismo	AC3.1.1.	Diseño y realización de cursos de inmersión en inglés	Exploración de potenciales programas de formación docente en inglés alineados con la propuesta del nuevo plan curricular	Determinación del programa "crash course para pasantías" y de los docentes habilitados para el programa.	Implementación de dos cursos "crash course para pasantías" dirigido a los docentes que de cada programa académico.
			AC3.2.	Capacitar a los docentes en métodos estadísticos y software estadísticos para fortalecer la capacitación docente en temas claves para la calidad de la oferta educativa	AC3.2.1.	Diseño y realización de cursos en métodos de estadísticos utilizando software especializado.	Diseño de cursos de estadística con software especializado.	Implementación de cursos de estadística básica y software estadístico para la investigación	Implementación de cursos de métodos estadísticos utilizando software especializado.
AC4.	Tecnologías 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.	AC4.1.	Mejorar la tecnología para gestión académica	AC4.1.1.	Definir una estrategia de digitalización del servicio académico que defina un conjunto de soluciones que conlleven a un upgrade en la gestión de asuntos académicos y mejora de experiencia del usuario.	Evaluación de tecnologías para gestión académica y mejora de experiencia del usuario	Elaboración de un plan de digitalización de los servicios académicos.	Implementación del plan de digitalización de los servicios académicos.
			AC4.2.	Fortalecer la enseñanza online	AC4.2.1.	Implementar un "Centro de mando" para clases virtuales y/o híbridas" para fortalecer la experiencia de la enseñanza online.	Identificación y evaluación de potenciales proveedores	Nº de programas a distancia implementados.	Nº de programas a distancia implementados.
			AC4.3.	Implementar un programa de transformación digital del aprendizaje para la vida universitaria.	AC4.3.1.	Contar con un programa integral para fortalecer las capacidades de aprendizaje e investigación de los estudiantes mediante un uso adecuado de las nuevas tecnologías digitales que incluya: guía de orientación del uso de inteligencia artificial en programas de estudios universitarios y difundir un conjunto de aplicaciones - software para mejorar su capacidad de estudio y organización de trabajo académico y de investigación.	Identificación de diversas soluciones y aplicaciones, de preferencia gratuitas para mejorar la capacidad de aprendizaje, investigación y organización de la vida académica del estudiante.	Crear el programa de transformación digital de E-A en la vida universitaria. Crear el comité y el programa de Inteligencia Artificial para la E-A (CIAF)	Implementar el programa de transformación digital de E-A en la vida universitaria. Implementar el programa de Inteligencia Artificial para la EA (CIAF)
AC5.	Impacto académico	Promover, orientar y reforzar el impacto de las actividades académicas para contribuir de mejor manera al desarrollo económico, social e institucional del país tanto a nivel subnacional como nacional promoviendo el desarrollo sostenible.	AC5.1.	Constituir y desarrollar Centros especializados para promover la formación académica en ámbitos de alto impacto para promover el desarrollo sostenible a nivel regional y nacional	AC5.1.1.	Crear y gestionar las siguientes estructuras: (1) Instituto / Centro para el Desarrollo Regional, (2) Centro para el turismo ecológico y sostenible	-	Diseño de estructura orgánica del centro para el desarrollo, modelo operativo y definición de actividades principales.	Creación y gestión del centro para el desarrollo regional y el centro para el turismo ecológico y sostenible.
			AC5.2.	Fortalecer del ecosistema de emprendimiento.	AC5.2.1.	Fortalecer el ecosistema de promoción al emprendimiento de la UCV.	-	Fortalecer el ecosistema de emprendimiento y establecer indicadores de impacto.	Fortalecer el ecosistema de emprendimiento y medir indicadores de impacto.
			AC5.3.	Fortalecimiento del Centro de Innovación académica y Formación docente	AC5.3.1.	Diseñar e implementar un plan de acción para su fortalecimiento	Definición e implementación de acciones de fortalecimiento del Centro de Innovación académica y Formación docente	Diseño del plan de desempeño del Centro de Innovación académica y Formación docente que impacte en las actividades académicas.	Implementación del plan de desempeño del Centro de Innovación académica y Formación docente que impacte en las actividades académicas.
			AC5.4.	Crear alianzas estratégicas con Instituciones Internacionales e insertar a la UCV en redes de excelencia que contribuyan a fortalecer el impacto académico	AC5.4.1.	Identificación de potenciales instituciones con las cuales se puedan generar alianzas estratégicas para fortalecer el impacto académico.	-	Alianzas estratégicas para la afiliación a redes o entidades internacionales.	Realización de proyectos de impacto académico en colaboración con redes o entidades internacionales.
AC6.	Servicio de Empleabilidad	Ser una universidad reconocida por su excelente servicio de soporte para la inserción laboral desde prácticas pre profesionales 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	AC6.1.	Fortalecer convenios con empresas o instituciones	AC6.1.1.	Fortalecer las alianzas estratégicas con empresas e instituciones para incrementar oferta laboral	Identificación de potenciales alianzas para fortalecer servicios de empleo	Realización de potenciales alianzas para fortalecer servicios de empleo	Realización de potenciales alianzas para fortalecer servicios de empleo
			AC6.2.	Fortalecer el Career Service (bolsa de trabajo y servicios adicionales)	AC6.2.1.	Fortalecer la oferta de ofertas laborales y prácticas pre profesionales	Realización de alianzas y convenios para fortalecer la oferta laboral y/o de prácticas pre profesionales.	Incrementar el número de ofertas laborales y/o de prácticas pre profesionales en 15% respecto al año base.	Incrementar el número de ofertas laborales y/o de prácticas pre profesionales en 30% respecto al año base.
			AC6.3.	Fortalecer la Asociación Alumni y Seguimiento del Graduado mediante la implementación de un plan de acción específico que incluye servicios de mentorshop para promover la inserción laboral y la cooperación entre alumni	AC6.3.1.	Diseñar e implementar un plan de acción de la asociación Alumni con membresías, servicios, actividades, etc.	Diseño de asociación Alumni	Implementación de asociación Alumni	Implementación de asociación Alumni

Tabla 22. Eje Académico: indicadores, líneas de base y metas

INDICADORES							
N°	Descripción	LÍNEA BASE	META 2022-2024	META 2022	META 2023	META 2024	ÁREA RESPONSABLE
I-AC1.1.1.	Mide el crecimiento de número de convenios internacionales. Los convenios internacionales con universidades dentro top 500 de un ranking internacional reconocido, valdrán 3 veces más.	Informe de convenios internacionales y de estos cuantos con top 500 en 2021	10% de crecimiento	100%	5%	10%	Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales (70022)
I-AC1.2.1.	Mide el crecimiento de estudiantes, docentes y administrativos de la UCV que hacen uso de convenios internacionales.	Número estudiantes, docentes y administrativos que utilizan convenios internacionales en 2021	10% de crecimiento	100%	5%	10%	Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales (70022)
I-AC1.3.1.	Mide la creación de cátedras especializadas.	SLB	100%	33.33%	33.33%	33.33%	Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales (70022)
I-AC1.4.1.	Analiza el cumplimiento de actividades de formación en colaboración con entidades internacionales para fortalecer conocimientos y habilidades de docentes / estudiantes.	SLB	100%	33.33%	33.33%	33.33%	Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales (70022)
I-AC1.5.1.	Analiza el cumplimiento de la inclusión obligatoria del idioma inglés del I a X ciclo a fin de lograr el bilingüismo en los años finales de la carrera.	SLB	100%	-	-	100%	Vicerrectorado Académico (71021)
I-AC2.1.1.	Se cuantifica el porcentaje de currículas actualizadas respecto al total de escuelas profesionales y la escuela de posgrado del 2021.	Curricula vigente al 2021	100%	-	100%	100%	Vicerrectorado Académico (71021)
I-AC2.2.1.	Busca mejorar la calidad y cantidad de documentos científicos en formato electrónico	Indicador sugerido situado al 2021	10% de crecimiento	100%	10%	10%	Dirección de Centro de Información (71052)
I-AC2.3.1.	Actualización e implementación del plan de estudios de carreras presenciales y/o online	Carreras presenciales y online vigentes al 2021	100%	-	50%	50%	Vicerrectorado Académico (71021)
I-AC3.1.1.	Mide el cumplimiento en el crecimiento de las horas de formación docente que son realizadas en idioma inglés.	Nº de docentes que cuentan con certificación de cursos intensivos (crash course) en idioma inglés en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	Centro de Innovación Académica y Formación Docente (71032)
I-AC3.2.1.	Se cuantifica el nivel de cumplimiento de la meta anual de docentes que han sido capacitados en el curso de método en estadística utilizando software especializado	Nº de profesores capacitados en estadística 2021	100%	20%	40%	40%	Centro de Innovación Académica y Formación Docente (71032)
I-AC4.1.1.	Mide el nivel de cumplimiento de las distintas fases de la realización e implementación de la estrategia de digitalización.	Informe de situación digital del área académica en 2021	100%	25%	25%	50%	Vicerrectorado Académico (71021)
I-AC4.2.1.	Mide el nivel de avance para implementar un centro de mando de clases virtuales para docentes.	SLB	100%	25%	25%	50%	Vicerrectorado Académico (71021)
I-AC4.3.1.	Mide el porcentaje de implementación de las fases del programa.	SLB	100%	25%	25%	50%	Vicerrectorado Académico (71021)
I-AC5.1.1.	Mide el porcentaje del nivel de avance de cada fase de ejecución del periodo considerado.	SLB	100%	-	50%	50%	Centro de Innovación Académica y Formación Docente (71032)
I-AC5.2.1.	Fortalecer el ecosistema de promoción al emprendimiento de la UCV.	SLB	100%	-	50%	50%	Centro de Emprendimiento (71034)
I-AC5.3.1.	Mide el avance de realización de las acciones programadas según plan de acciones para el fortalecimiento del Centro de Innovación académica y Formación docente	Plan de trabajo del CIA 2021. Plan de trabajo del CFD 2021	100%	33%	33%	33%	Centro de Innovación Académica y Formación Docente (71032)
I-AC5.4.1.	Nº de entidades o redes internacionales con las que se desarrollan actividades.	SLB	100%	-	50%	50%	Vicerrectorado Académico (71021)
I-AC6.1.1.	Mide la tasa de crecimiento anual del número de alianzas estratégicas generadas con empresas e instituciones para fortalecer la bolsa de trabajo.	Nº de alianzas al 2021	50% de crecimiento	100%	20%	50%	Dirección de Seguimiento de Graduados y Empleabilidad (71132)
I-AC6.2.1.	Mide el incremento de ofertas laborales y de prácticas pre profesionales en la bolsa de trabajo de la UCV	Nº de ofertas laborales y de prácticas pre profesionales al 2021 (son dos indicadores)	30% de crecimiento	100%	15%	30%	Dirección de Seguimiento de Graduados y Empleabilidad (71132)
I-AC6.3.1.	Mide el porcentaje de avance del diseño e implementación del plan de acción de la asociación Alumn	SLB	100%	30%	35%	35%	Dirección de Seguimiento de Graduados y Empleabilidad (71132)

8.5. 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 esta área; esto puede conllevar a algunas decisiones importantes que la universidad deberá evaluar y que a continuación se presentan.

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 esta 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.
- *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

- *Gestión de conocimiento: Creación de centros de datos especializados y digitalización de procesos:*
 - Configurar centros de datos especializados en áreas vinculadas a observatorios, centros, etc.
 - Sistema de información para gestión del eje.
 - sinergias con los observatorios.

- *Innovación y transferencia tecnológica:* 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 su potencial de impacto en la sociedad sea alto, de ahí la necesidad de reforzar los procesos de innovación y transferencia tecnológica, aprovechando y reforzando el sistema de laboratorios, y promoviendo registro de patentes, y servicios a terceros.

Tabla 23. Eje Investigación: líneas, objetivos y actividades

LINEAS ESTRATEGICAS						ACCIONES ESTRATEGICAS			
N°	LÍNEA	OBJETIVOS GENERALES DE LINEAS ESTRATEGICAS	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS	N°	ACCIONES	Actividades 2022	Actividades 2023	Actividades 2024
IN1.	Desarrollo de estructura de ecosistema de investigación	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.	Soportar la creación de observatorios	IN1.1.1.	Identificación, definición e implementación de observatorios (sector, objetivos, estructura, localización(campus)), productos, actividades, partners, impacto, etc.	Identificación de potenciales observatorios	Diseño y estructuración de observatorio con programa de producción de contenidos	Implementación y realización del programa de producción de contenidos del observatorio
			IN1.2.	Soportar la creación de centros de investigación	IN1.2.1.	Identificación, definición y creación de centros de investigación (sector, objetivos, estructura, localización(campus)), productos, actividades, partners, impacto, etc.	Identificación de potenciales centros de investigación	Diseño y estructuración de los centros de investigación	Aprobación de centros de investigación para implementación en cada campus
			IN1.3.	Diseñar el instituto de investigación	IN1.3.1.	Identificación, definición y creación de institutos (sector, objetivos, estructura, localización(campus)), productos, actividades, partners, impacto, etc.	Evaluación del instituto de investigación	Identificación de grupos de investigación potenciales para formación de centros e institutos de investigación	Propuesta de institutos de investigación
			IN1.4.	Crear de centros de datos	IN1.4.1.	Identificación, definición y creación de centros de datos (sector, objetivos, estructura, localización(campus)), productos, actividades, partners, impacto, etc.	-	Identificación de potenciales centros de datos	Creación de bases de datos por área de conocimiento
IN2.	Desarrollo de capacidades para la investigación científica	Fortalecer las capacidades de investigadores para mejorar la calidad de publicación científica, especialmente para revistas (journals) especializadas.	IN2.1.	Realizar cursos intensivos de inglés	IN2.1.1.	Desarrollo de cursos intensivos de inglés para investigadores	Diagnóstico de capacidades en inglés del cuerpo de investigadores	Definición y aprobación de programas de inglés dirigidos a investigadores	Ejecución de programas de inglés dirigidos a investigadores
			IN2.2.	Realizar estadística básica y avanzada con soporte de software para investigadores	IN2.2.1.	Desarrollo de cursos de software estadístico aplicado a la investigación científica	Diagnóstico de capacidades en el uso de software estadístico del cuerpo de investigadores	Diseño y aprobación del programa de capacitación de uso de software estadístico para investigadores	Implementación del programa de capacitación de uso de software estadístico para investigadores
			IN2.3.	Realizar cursos para publicación científica	IN2.3.1.	Desarrollo de cursos de publicación científica para investigadores	Diagnóstico de competencias en publicación científica del cuerpo de investigadores	Diseño y aprobación del programa de capacitación en publicación científica para investigadores	Implementación del programa en capacitación en publicación científica para investigadores
IN3.	Internacionalización de la investigación	Insertar la UCV en redes de investigación y cooperación internacional en ámbitos de investigación de alto impacto.	IN3.1.	Realizar alianzas estratégicas internacionales para fines de investigación	IN3.1.1.	Identificación, explorar y realizar alianzas estratégicas internacionales para fines de investigación científica	Identificar y explorar potenciales partner internacionales para realizar alianzas para investigación científica	Identificar y explorar potenciales partner internacionales para realizar alianzas para investigación científica	Realizar acuerdos de cooperación científica identificando áreas y proyectos específicos de investigación
			IN3.2.	Participar en redes de investigación científica	IN3.2.1.	Identificar redes y entidades para participar en actividades de I+D+i de alcance internacional que permitan difundir y posicionarnos con publicaciones de impacto	Identificación de redes internacionales de investigación	Identificación redes de investigación y convenios activos para ejecución de actividades de I+D+i	Incorporación de grupos de investigación en redes internacionales para ejecución de actividades de I+D+i
			IN3.3.	Generar proyectos internacionales de investigación	IN3.3.1.	Organizar la oficina de proyectos de investigación con fondos externos con partners internacionales	Identificación de necesidades de investigación financiados con fondos externos y partners internacionales	Organizar la oficina de proyectos de investigación financiados con fondos externos y partners internacionales	Desarrollar nuevos proyectos de investigación con fondos externos y partners internacionales
			IN3.4.	Realizar evento emblemático internacional de fomento a la investigación	IN3.4.1.	Desarrollar eventos con universidades y organizaciones que realizan actividades I+D+i	Identificación de espacios e instituciones que realicen actividades I+D+i para que participen en eventos de investigación que pueda ser replicado y/o mejorado	Planificación del evento internacional de fomento a la investigación	Ejecución y medición del impacto de evento internacional de fomento a la investigación
IN4.	Publicaciones: divulgación e impacto	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	IN4.1.	Realizar publicaciones científicas en revistas	IN4.1.1.	Incrementar el número de publicaciones científicas en revistas especializadas indexadas en el cuartil Q1 del Scientific Journal Rank (SJR) de Scimago	Implementación del Programa de financiamiento y reconocimiento a la producción intelectual	Implementación del Programa de financiamiento y reconocimiento a la producción intelectual	Implementación del Programa de financiamiento y reconocimiento a la producción intelectual
			IN4.2.	Crear reportes de impacto de la producción científica de la Universidad	IN4.2.1.	Realizar reportes de impacto cuantitativos de las investigaciones de la Universidad	-	Identificación y elaboración de reporte de indicadores cuantitativos de impacto de las investigaciones de la Universidad y diseñar programas de mejora	Actualización de reporte de indicadores cuantitativos de impacto de las investigaciones de la Universidad e implementación de acciones de mejora
			IN4.3.	Publicar proyectos editoriales	IN4.3.1.	Definir e implementar la estrategia de publicación de proyectos editoriales	Definición la estrategia de publicación de proyectos editoriales	Implementación del programa de publicación de proyectos editoriales	Implementación del programa de publicación de proyectos editoriales
IN5.	Gestión conocimiento (software y bases de datos)	Contar con una plataforma tecnológica eficaz que permita la gestión del ciclo del conocimiento.	IN5.1.	Soportar el diseño e implementación de software para la gestión de la producción científica.	IN5.1.1.	Diseño e implementación de sistema de gestión de la información de la investigación (CRIS-UCV)	-	Diseño del sistema de gestión de la información de la investigación (CRIS-UCV)	Implementación del sistema de gestión de la información de la investigación (CRIS-UCV)
			IN5.2.	Incrementar la visibilidad del Repositorio Institucional con trabajos de investigación que respondan a las necesidades de la sociedad en el marco de los principios de integridad científica	IN5.2.1.	Diseñar e implementar la estrategia para incrementar la visibilidad del Repositorio Institucional con trabajos de investigación que respondan a las necesidades de la sociedad en el marco de los principios de integridad científica	Diagnóstico de la visibilidad Repositorio Institucional	Diseñar e implementar el Programa de fomento de tesis	Implementar el Programa de fomento de tesis
			IN5.3.	Fortalecer las líneas y grupos de investigación	IN5.3.1.	Priorización de líneas de investigación y categorización de grupos de investigación	Diagnóstico de desarrollo de líneas de investigación y conformación de grupos de investigación	Diseño del programa de actualización de líneas de investigación y evaluación de grupos de investigación	Implementación del programa de actualización de líneas de investigación y categorización de grupos de investigación
			IN5.4.	Realizar un cuadro de mandó integral del proceso de investigación (Dashboard de indicadores de desempeño)	IN5.4.1.	Implementación de los KPI del proceso de investigación	Diseñar los KPI del proceso de investigación	Implementación y seguimiento de los KPI del proceso de investigación con la propuesta de plan de mejora	Optimización y seguimiento de los KPI del proceso de investigación con la propuesta de plan de mejora
IN6.	Laboratorios (Innovación y transferencia tecnológica)	Contribuir con el desarrollo de la innovación ad-intra y ad-extra UCV fortaleciendo las actividades de transferencia tecnológica.	IN6.1.	Propiciar solicitudes de registro de propiedad intelectual, patentes y modelos de utilidad	IN6.1.1.	Diseñar e implementar la estrategia para generación de solicitudes de registro de propiedad intelectual	Diagnóstico de la propiedad intelectual registrada	Diseño, implementación y evaluación del Programa de propiedad intelectual: crea, innova y transforma 2023	Diseño, implementación y evaluación del Programa de propiedad intelectual: crea, innova y transforma 2024
			IN6.2.	Diseñar e implementación de centros y laboratorios de innovación de la UCV	IN6.2.1.	Diseñar e implementar centros y laboratorios de innovación de la UCV	Diagnóstico de necesidades en materia de innovación	Diseño de centros y laboratorios de innovación de la UCV	Implementación de centros y laboratorios de innovación de la UCV

Tabla 24. Eje Investigación: indicadores, líneas de base y metas

INDICADORES							
N°	Descripción	Línea base	Meta 2022-2024	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	ÁREA RESPONSABLE
I-IN1.1.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de creación de nuevos observatorios del ecosistema investigación que han sido creados e implementados en el periodo 2022-2024. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número observatorios 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (74073)
I-IN1.2.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de creación de nuevos centros de investigación del ecosistema investigación que han sido creados e implementados en el periodo 2022 - 2024. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número centro investigación 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN (74025)
I-IN1.3.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de creación de nuevos institutos del ecosistema investigación que han sido creados e implementados en el periodo 2022-2024. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número institutos 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN (74025)
I-IN1.4.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de creación de nuevos centros de datos del ecosistema investigación que han sido creados e implementados en el periodo 2022-2024. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número centros de datos 2021	100%	-	30%	70%	CENTRO DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA (74061)
I-IN2.1.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de diseño e implementación del programa de capacitación en inglés para investigadores 2022 - 2024. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número de investigadores certificados en inglés en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS (74043)
I-IN2.2.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de diseño e implementación del programa de capacitación de uso de software estadístico para investigadores 2022 - 2024. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número de investigadores capacitados en curso en uso de software estadístico en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS (74041)
I-IN2.3.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de diseño e implementación del programa de capacitación en publicación científica para investigadores 2022 - 2024. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número de investigadores con publicaciones científicas en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS (74041)
I-IN3.1.1.	Mide el nivel de cumplimiento alcanzado de la meta establecida del número de nuevas alianzas estratégicas internacionales realizadas para fines de investigación.	Número de alianzas estratégicas internacionales realizadas en 2021	100%	100%	100%	100%	DIRECCIÓN DE COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES (74022)
I-IN3.2.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de creación de redes de investigación. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número de participaciones en redes de investigación científica en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN (74025)
I-IN3.3.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de generación y ejecución de proyectos de investigación con fondos externos y partners internacionales. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número de proyectos de investigación con fondos externos en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN (74025)
I-IN3.4.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de planificación y ejecución del evento internacional de fomento a la investigación. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Número de grupos de investigación que participan en eventos en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN (74025)
I-IN4.1.1.	Mide la tasa de crecimiento con respecto al año base de revistas científicas indexadas que se encuentran en el cuartil Q1 del SIR de Scimago	Número de publicaciones en revistas científicas indexadas que se encuentran en el SIR de Scimago en 2021	240% de crecimiento en comparación con la LB	30%	30%	40%	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN (74011)
I-IN4.2.1.	Mide el nivel de avance en el proceso de evaluación del impacto a través de indicadores cuantitativos de las investigaciones de la Universidad. Este nivel de avance es calculado según el porcentaje del logro basado en la escala de medición del 1 al 5.	Reportes de indicadores cuantitativos en 2021	100%	-	30%	70%	CENTRO DE DIFUSIÓN CIENTÍFICA Y CULTURAL (74063)
I-IN4.3.1.	Mide el número de programas académicos con un proyecto editorial publicado	Número de publicaciones de proyectos editoriales en 2021	240% de crecimiento en comparación con la LB	30%	30%	40%	CENTRO DE DIFUSIÓN CIENTÍFICA Y CULTURAL (74063)
I-IN5.1.1.	Mide el porcentaje de información registrada del sistema de gestión de la información de la investigación (CRIS-UCV)	Registro de producción intelectual en el sistema de gestión	100%	-	50%	50%	INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN (74025)
I-IN5.2.1.	Mide el porcentaje de avance de implementación de la estrategia para incrementar la visibilidad del Repositorio Institucional	Informe de visibilidad del Repositorio Institucional en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	CENTRO DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA (74061)
I-IN5.3.1.	Mide el porcentaje de avance del programa de actualización de líneas de investigación y categorización de grupos de investigación	Informe situacional sobre las líneas y grupos de investigación en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN (74011)
I-IN5.4.1.	Mide el avance de realización de un cuadro de mando de indicadores de desempeño del proceso de investigación	Indicadores de gestión del proceso de investigación en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN (74011)
I-IN6.1.1.	Mide el porcentaje de avance del diseño e implementación de la estrategia para generación de solicitudes de registro de propiedad intelectual	Número de registro de propiedad intelectual en 2021	240% de crecimiento en comparación con la LB	30%	30%	40%	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN (74011)
I-IN6.2.1.	Mide el porcentaje de avance del diseño e implementación de los centros y laboratorios de innovación de la UCV	Número de patentes otorgadas en 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN (74011)

8.6. Eje Tercera Misión

La UCV muestra una fuerte orientación a proyectar su trabajo hacia la comunidad, buscando impactar el desarrollo de esta, 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 Tercera Misión, 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 tercera misión 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 tercera misión.

El eje de la tercera misión 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. Para un desempeño avanzado del mismo, será importante considerar la creación de un fondo de inversión para el emprendimiento así como propiciar la creación de *spin-off*¹⁸ como un mecanismo concreto para fortalecer la transferencia tecnológica que realizan las universidades.
- *Observatorios de impacto:* 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
-

¹⁸ <https://fueib.org/es/otri/160/que-es-una-spin-off>

- *Formación para la comunidad y el territorio:* promoviendo formación continua y en temáticas que respondan a los retos diversos de las localidades.
- *Fortalecer los servicios a terceros:* parte esencial de la tercera misión 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 tercera misión y permiten diversificar ingresos de la universidad y contribuir a su desarrollo sostenible.
- Fortalecer mecanismos y servicios para la *transferencia tecnológica*.
- *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 clúster tercera misión 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

Tabla 25. Eje Tercera Misión: líneas, objetivos y actividades

LÍNEAS ESTRATÉGICAS				ACCIONES ESTRATÉGICAS					
N°	LÍNEA	OBJETIVOS GENERALES DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	N°	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	N°	ACCIONES	Actividades 2022	Actividades 2023	Actividades 2024
TM1.	Ecosistema de Emprendimiento	Contribuir de manera tangible al emprendimiento, gracias a la generación de empresas, empleo y autoempleo desde un enfoque territorial.	TM1.1.1.	Fortalecer el ecosistema de emprendimiento con enfoque territorial	TM1.1.1.	Diseño e implementación del ecosistema de emprendimiento UCV	Diseño e inicio de implementación del ecosistema de emprendimiento UCV	Ecosistema de emprendimiento UCV completamente implementado en un campus (primera fase)	Expansión del ecosistema de emprendimiento UCV en todos los campus (segunda fase)
			TM1.1.2.	Realizar UCV Transforma	TM1.2.1.	Diseño e implementación de Casa del Emprendedor / UCV Educa, UCV Lídera, UCV Emprende, UCV Orienta	Creación del diseño casa del emprendedor	Implementación de programas UCV Transforma	Implementación de programas UCV Transforma
			TM1.1.3.	Lograr la recertificación ISO 9001, ISO21001	TM1.3.1.	Exploración de certificación y su eventual logro	Evaluación de la certificación de Entrepreneurial and Engage Universities	En caso de optarse por esta certificación, se procederá a identificar y mejorar las áreas necesarias para obtener la certificación	Implementación de la certificación en todas las áreas identificadas
TM2.	Observatorios de impacto	Contribuir de manera tangible con el desarrollo sostenible de las localidades, regiones y de la nación aportando de manera significativa con análisis, investigaciones y publicaciones en áreas que contribuyan al monitoreo de factores vinculados al desarrollo económico, social y ambiental.	TM2.1.	Crear el Observatorio para el Desarrollo Sostenible	TM2.1.1.	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	Diseño del plan de acción de impacto del observatorio	Implementación de acciones de impacto del observatorio que contiene: reportes, publicaciones, eventos, debates, publicaciones de investigación en revistas, diarios, radio, televisión u otro medio de difusión masiva	Implementación de acciones de impacto del observatorio que contiene: reportes, publicaciones, eventos, debates, publicaciones de investigación en revistas, diarios, radio, televisión u otro medio de difusión masiva
			TM2.2.	Crear el Observatorio de Género, Inclusión Social y Diversidad Cultural "Tawakkul Karman"	TM2.2.1.	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	Diseño del plan de acción de impacto del observatorio	Implementación de acciones de impacto del observatorio	Evaluación y reporte de impacto del observatorio
			TM2.3.	Crear el Observatorio de Políticas Públicas	TM2.3.1.	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	Diseño del plan de acción de impacto del observatorio	Implementación de acciones de impacto del observatorio	Evaluación y reporte de impacto del observatorio
			TM2.4.	Promover acciones de difusión y de "public engagement"	TM2.4.1.	Realizar un conjunto de actividades que contribuyan a difundir el impacto de los observatorios en colaboración con área de comunicación y demás ejes estratégicos	Diseñar un nuevo plan de acción que contribuya a difundir el impacto de los observatorios coordinando con el área de comunicaciones	Implementación y ejecución de las actividades de difusión	Evaluación del impacto de la difusión en los observatorios
TM3.	Formación para la comunidad y territorio	Contribuir con la formación del territorio realizando programas de capacitación de alto impacto y fácil acceso en temáticas relevantes para la comunidad.	TM3.1.	Promover eventos emblemáticos de Tercera Misión	TM3.1.1.	Rediseño y definición de eventos emblemáticos de tercera misión.	Diseño y ejecución de plan de acción que contribuya a la realización de eventos emblemáticos	Realización de eventos Emblemáticos	Realización de eventos Emblemáticos
			TM3.2.	Promover alianzas locales-regionales	TM3.2.1.	Definir alianzas territoriales para formación en necesidades de la comunidad y el territorio con cursos especiales (no de corte universitario necesariamente)	Diseño y ejecución de plan de acción que contribuya a la implementación de alianzas territoriales con entidades target	Alianzas Territoriales plenamente operativas	Alianzas Territoriales plenamente operativas
TM4.	Infraestructuras y/o servicios a terceros	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.	TM4.1.	Realizar programa UCV Salud	TM4.1.1.	Diseño e implementación de Centros de Salud de Atención Primaria; UCV Nutrición	-	Diseño del plan de acción para la creación de los centros de salud de atención primaria con definición de ejecución temporal	Ejecución del plan de acción para la creación de los centros de salud de atención primaria
			TM4.2.	Realizar programa UCV Labs	TM4.2.1.	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.)	Diseño del plan de acción para la ejecución de UCV Labs.	Ejecución del plan de acción de UCV Labs.	Ejecución del plan de acción de UCV Labs.
			TM4.3.	Realizar programa UCV Orienta	TM4.3.1.	Diseño e implementación de espacios de asesoría tales como consultorio psicológico, nutricional, jurídico, empresarial, entre otros	Diseño del plan de acción para la ejecución de UCV Orienta	Ejecución del plan de acción de " UCV Orienta"	Ejecución del plan de acción de " UCV Orienta"
			TM4.4.	Realizar programa UCV Workplace	TM4.4.1.	Dotar de infraestructura multifuncional (academia y servicios a la comunidad) dotando a la misma de espacios para el trabajo y emprendimiento, entre otros	Diseño del plan de acción para la ejecución de UCV Workplace	Ejecución del plan de acción de UCV Workplace	Ejecución del plan de acción de UCV Workplace
TM5.	Transferencia tecnológica	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.	TM5.1.	Promover el desarrollo de Spin-off en cooperación en el centro de emprendimiento	TM5.1.1.	Desarrollar un programa de spin-off	Diseño del plan de acción de spin-off	Identificación de principales acciones para la creación de Spin-off	Creación de primera Spin-off
			TM5.2.	Realizar eventos emblemáticos para promoción de transferencia tecnológica	TM5.2.1.	Promover la presentación y difusión de innovaciones, modelos de utilidad, patentes u otros desarrollados por la UCV a fin de promover su transferencia al mundo empresarial profit y non-profit.	Diseño de plan de acción de eventos para difusión de transferencia tecnológica	Implementación de plan de acción de eventos para difusión de transferencia tecnológica	Implementación de plan de acción de eventos para difusión de transferencia tecnológica
			TM5.3.	Promover alianzas estratégicas	TM5.3.1.	Identificar alianzas internacionales para promover la transferencia de conocimiento y tecnología.	Diseño de plan de acción y definición de alianzas internacionales con entidades target para promover la transferencia de conocimiento y tecnología	Alianzas Internacionales plenamente operativas	Alianzas Internacionales plenamente operativas
			TM5.4.	Crear protocolos de transferencia tecnológica	TM5.4.1.	Diseñar, y ejecutar protocolos de transferencia tecnológica	Diseño del plan de acción del protocolo de transferencia tecnológica	Diseño del plan de acción del protocolo de transferencia tecnológica	Ejecución de protocolo de transferencias tecnológicas
TM6.	Proyectos RSU - Vallejo en la Comunidad	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 tiene muy pocos recursos y cuenta con escaso acceso a salud, y vivienda.	TM6.1.	Realizar programa Vallejo en la Comunidad - proyectos RSU	TM6.1.1.	Fortalecimiento del programa Vallejo en la Comunidad (UCV Salud, UCV Sostenible, UCV Observa, UCV Transforma)	Diseño del plan de acción dentro del programa de actividades de vallejo en la comunidad	Implementación del plan de acción dentro del programa de actividades de vallejo en la comunidad	Implementación del plan de acción dentro del programa de actividades de vallejo en la comunidad
			TM6.2.	Realizar programa UCV en Casa	TM6.2.1.	Contar con un modelo de RSU interna	Diseño del plan de acción del programa de actividades de RSU interna	Implementación del plan de acción del programa de actividades de RSU interna	Implementación del plan de acción del programa de actividades de RSU interna
			TM6.3.	Realizar programa Vida Verde	TM6.3.1.	Programa Vida Verde	Diseño del plan de acción del programa de actividades de Vida Verde	Implementación del plan de acción del programa de actividades de Vida Verde	Implementación del plan de acción del programa de actividades de Vida Verde

Tabla 26. Eje Tercera Misión: indicadores, líneas de base y metas

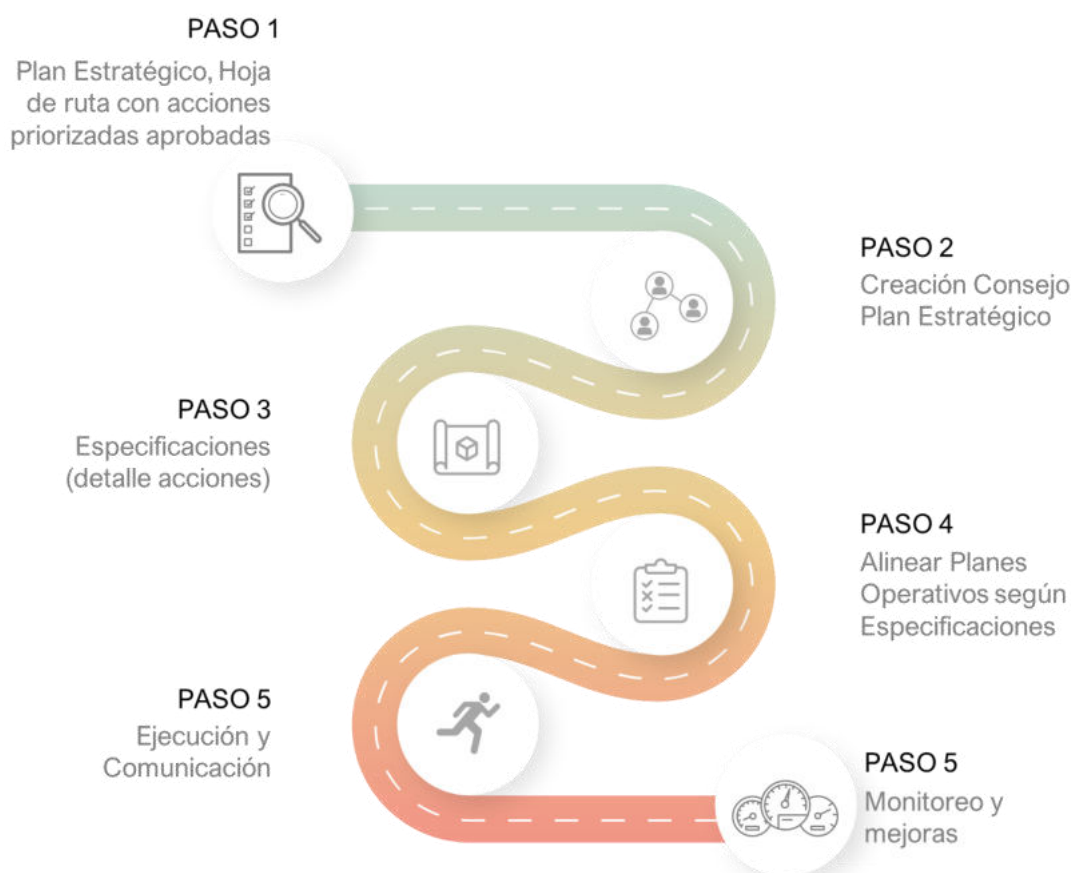
INDICADORES								ÁREA RESPONSABLE
N°	Descripción	Línea base	Meta 2022-2024	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024		
I-TM1.1.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del ecosistema de emprendimiento UCV. Diseño del ecosistema de emprendimiento (30%), Ejecución de primera fase (35%) y ejecución de segunda fase (35%).	Evaluación Ecosistema Emprendimiento	100%	30.00%	35.00%	35.00%	CENTRO DE EMPRENDIMIENTO (71034)	
I-TM1.2.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación de programas UCV Transforma Creación de casa del emprendedor (50%) Implementación de programas UCV Transforma (50%)	Reporte actividades de UCV transforma 2021	100%	50.00%	25.00%	25.00%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM1.3.1.	Mide el porcentaje de avance en la certificación Entrepreneurial and Engage Universities. Evaluación de la certificación (20%), identificación y mejora de áreas necesarias para obtener la certificación (50%) y aplicación a la certificación (30%). En caso se realice la evaluación y se descarte el cumplimiento del 20% (evaluación de certificación) valdrá 100%.	Certificación ISO 9001	100%	20.00%	50.00%	30.00%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM2.1.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del observatorio para el desarrollo sostenible: Diseño (40%), implementación (30%), implementación (30%).	Reporte de investigaciones desarrolladas 2021	100%	40.00%	30.00%	30.00%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM2.2.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del Observatorio de Género, Inclusión Social y Diversidad Cultural "Tawakkul Karman": Diseño (40%), implementación (30%), Evaluación (30%).	Reporte de investigaciones desarrolladas 2021	100%	40.00%	30.00%	30.00%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM2.3.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del observatorio de Políticas Públicas: Diseño (40%), implementación (30%), Evaluación (30%).	Reporte de investigaciones desarrolladas 2021	100%	40.00%	30.00%	30.00%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM2.4.1.	Mide el porcentaje de avance en la ejecución del programa trienal de acciones de difusión de las contribuciones de los observatorios al desarrollo social, económico y sostenible: Diseño (40%), implementación (30%), Evaluación (30%).	Acciones de difusión	100%	40.00%	30.00%	30.00%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM3.1.1.	Mide el porcentaje de avance en la implementación del plan de acciones que contribuyan a la realización de eventos emblemáticos de Tercera Misión: Diseño (33.33%), Realización (33.33%), Realización (33.33%).	Jornada de Difusión de resultados de RSU	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM3.2.1.	Mide el porcentaje de avance en el plan de acciones de la implementación de Alianzas locales-regionales: Diseño (33.33%), Alianzas operativas (33.33%), Alianzas operativas (33.33%).	Reporte de alianzas locales-regionales al 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM4.1.1.	Mide el porcentaje de avance en el plan de acciones del diseño e implementación de centros de salud: Diseño (50%), Ejecución (50%)	Reporte de Centros de Salud al 2021	100%	-	50.00%	50.00%	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	
I-TM4.2.1.	Mide el porcentaje de avance del diseño e implementación del plan de acciones para la realización de UCV Labs: Diseño (33.33%), Ejecución (33.33%), Ejecución (33.33%)	Centros de asesoría a la comunidad	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM4.3.1.	Mide el porcentaje de avance del diseño e implementación del plan de acciones para la realización de UCV Orienta: Diseño (33.33%), Ejecución (33.33%), Ejecución (33.33%)	Plan de acciones 2022	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM4.4.1.	Mide el porcentaje de avance del diseño e implementación del plan de acciones para la realización de UCV Workplace: Diseño (33.33%), Ejecución (33.33%), Ejecución (33.33%)	Plan de acciones 2022	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM5.1.1.	Mide el porcentaje de avance del diseño, identificación y creación de Spin off: Diseño (30%), identificación (30%), Creación (40%)	Reporte de proyectos de emprendimientos identificados	100%	30.00%	30.00%	40.00%	CENTRO DE EMPRENDIMIENTO (71034)	
I-TM5.2.1.	Mide el porcentaje de avance del diseño e implementación de eventos emblemáticos para promoción de transferencia tecnológica: Diseño (20%), implementación (40%), implementación (40%)	Reporte actividades de transferencia tecnológica 2021	100%	20.00%	40.00%	40.00%	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN (74011)	
I-TM5.3.1.	Mide el porcentaje de avance para la realización de alianzas internacionales promoviendo la transferencia de conocimiento y tecnología: Diseño (33.33%), Alianzas (33.33%), Alianzas (33.33%)	Alianzas internacionales para transferencia tecnológica al 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN (74011)	
I-TM5.4.1.	Mide el porcentaje de avance para el diseño y ejecución de protocolos de transferencia tecnológica: Diseño (30%), Diseño (30%), Ejecución (40%)	Política de Protección Intelectual de la Universidad	100%	30.00%	30.00%	40.00%	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN (74011)	
I-TM6.1.1.	Mide el porcentaje de avance en el programa de actividades de vallejo en la comunidad: Diseño (33.33%), implementación (33.33%), implementación (33.33%)	Reporte actividades vallejo en la comunidad 2021	100%	33.33%	33.33%	33.33%	DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (72300)	
I-TM6.2.1.	Mide el porcentaje de avance en el programa de actividades de RSU interna: Diseño (33.33%), implementación (33.33%), implementación (33.33%)	Programa RSU interna 2022	100%	33.33%	33.33%	33.33%	VICERRECTORADO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (72011)	
I-TM6.3.1.	Mide el porcentaje de avance en el programa de actividades de vida verde: Diseño (33.33%), implementación (33.33%), implementación (33.33%)	Programa Vida Verde 2022	100%	33.33%	33.33%	33.33%	DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (72300)	

9. Hoja de Ruta

9.1. Pasos de ejecución

En el gráfico 13 se presenta un cuadro de referencia para la ejecución del plan (pasos de ejecución).

Gráfico 13. Pasos de ejecución



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 priorizaciones 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:
 - 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

- **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 las acciones del plan estratégico sea incluidas 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 será 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.

Finalmente, con el fin de tener presente todos los ejes y sus acciones estratégicas para poder analizar las gráficas y tablas de la *hoja de ruta*, la tabla 27 presenta una síntesis de las mismas.

Tabla 27. Síntesis de ejes y acciones estratégicas

Gestión : Ejes y acciones estratégicas	Calidad : Ejes y acciones estratégicas	Bienestar: Ejes y acciones estratégicas
GS1 Sostenibilidad financiera GS1.1. Dashboards digitales - KPIs GS1.2. Análisis financiero carreras GS1.3. Protocolo nuevas carreras GS1.4. Finanzas circulares GS1.5. Fundraising internacional	CL1 Posicionamiento en ranking CL1.1. Acreditaciones nacionales CL1.2. Acreditaciones internacionales CL1.3. Certificaciones CL1.4. Participación rankings nac. e int.	BN1 Servicio al estudiante BN1.1. Ventanilla Unica BN1.2. App y tarjeta chip BN1.3. Escuela familias
GS2 Gobernanza y desarrollo estratégico GS2.1. Nuevo modelo gobernanza GS2.2. Mecanismo planificación	CL2 Satisfacción CL2.1. Monitoreo estudiantes CL2.2. Monitoreo docentes CL2.3. Monitoreo docentes admin. CL2.4. Monitoreos directos	BN2 Servicios eco. y fin. BN2.1. Apoyo financiero BN2.2. RSU BN2.3. Alianzas estratégicas
GS3 Infraestructura de campus GS3.1. Homologación campus, iconos GS3.2. Economía circular GS3.3. Infraestructura discapacitados	CL3 Aseguramiento de la calidad CL3.1. Calidad e procesos académicos CL3.2. Calidad de procesos administrativos CL3.3. Sistemas de gestión CL3.4. Planes de mejora	BN3 Servicios de salud BN3.1. Servicio médico (volunt.) BN3.2. Servicio psicológico BN3.3. Servicio de counseling BN3.4. Servicio de nutrición BN3.5. Servicio discapacitados
GS4 Digitalización e innovación tecnológica GS4.1. Bases de datos institucionales GS4.2. Digitalización procesos clave GS4.3. Cuadros de mando digitales GS4.4. Estrategia de software	CL4 Observatorio de la calidad CL4.1. Identificar indicadores estratégicos CL4.2. Diseñar indicadores estratégicos CL4.3. Medir indicadores estratégicos CL4.4. Digitalizar indicadores estratégicos	BN4 Servicios de soporte BN4.1. Servicio de alimentación BN4.2. Acceso a computadoras BN4.3. Acceso a telecomunicaciones
GS5 Gestión del talento humano GS5.1. Clima laboral GS5.2. Opti. estructura organizacional GS5.3. Programa de beneficios	CL5 Capacidades CL5.1. Competencias personales CL5.2. Internalizar normas de gestión CL5.3. Modelos de acreditación CL5.4. Acreditación institucional y rankings	BN5 Cultura y deporte BN5.1. Fomento a la cultura BN5.2. Fomento al deporte BN5.3. Eventos BN5.4. Alianzas estratégicas
GS6 Gestión de marca y comunicaciones GS6.1. Estructura organiz. area comu. GS6.2. Nuevos procesos area comu. GS6.3. Plan acciones comunicación		
ACadémico: Ejes y acciones estratégicas	Investigación: Ejes y acciones estratégicas	Tercera Misión: Ejes y acciones estratégicas
AC1 Internacionalización AC1.1. Alianzas-Cátedras AC1.2. Programas inglés	IN1 Estructura ecosistema investigación IN1.1. Observatorios IN1.2. Centros IN1.3. Institutos IN1.4. Centros de datos	TM1 Ecosistema emprendimiento TM1.1. Emprendimiento territorial TM1.2. UCV Transforma TM1.3. ISO 9001, ISO 21001
AC2 Modelo de enseñanza AC2.1. Actualizar currículos AC2.2. Fortalecer biblioteca AC2.3. Fortalecer carreras online	IN2 Desarrollo capacidades IN2.1. Inglés IN2.2. Estadística IN2.4. Publicación científica	TM2 Observatorios de impacto TM2.1. Observatorio desarrollo sostenible TM2.2. Observatorio social TM2.3. Observatorio políticas públicas TM2.4. Public engagement
AC3 Competencias del docente AC3.1. Bilingüismo AC3.2. Métodos estadísticos	IN3 Internacionalización investigación IN3.1. Alianzas estratégicas IN3.2. Participación redes científicas IN3.3. Proyectos internacionales IN3.4. Eventos emblemáticos	TM3 Formación a la comunidad TM3.1. Eventos emblemáticos TM3.2. Alianzas estratégicas
AC4 Gestión y enseñanza académica AC4.1. Tecnología gestión académica AC4.2. Enseñanza online AC4.3. Transformación digital en enseñanza	IN4 Publicaciones IN4.1. Journals IN4.2. Reportes observatorios IN4.3. Proyectos editoriales	TM4 Servicios a terceros TM4.1. Programa de salud TM4.2. UCV Labs TM4.3. Programa UCV Orienta TM4.4. Programa UCV Workplace
AC5 Impacto académico AC5.1. Desarrollo sostenible AC5.2. Emprendimiento AC5.3. Innovación académica AC5.4. Alianzas estratégicas	IN5 Gestión conocimiento IN5.1. Software gestión conocimiento IN5.2. Fondo Editorial IN5.3. Líneas de investigación IN5.4. Cuadro de mando investigación	TM5 Transferencia tecnológica TM5.1. Centro de emprendimiento TM5.2. Eventos emblemáticos TM5.3. Alianzas estratégicas TM5.4. Transferencia tecnológica
AC6 Servicio de empleabilidad AC6.1. Career service AC6.2. Seguimiento al graduado	IN6 Innovación y transferencia IN6.1. Propiedad intelectual IN6.2. Centros de innovación	TM6 RSU TM6.1. Vallejo en la comunidad TM6.2. UCV en casa TM6.3. Programa vida verde

9.2. Presupuestos

Los cronogramas de ejecución del PE será 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 28. Cuadro de presupuesto sobre variables CAPEX y OPEX

GESTIÓN		CAPEX / OPEX	Presupuesto 2022-2024
GS1.1.	Dashboards digitales - KPIs	OPEX	
GS1.2.	Análisis financiero carreras	OPEX	
GS1.3.	Protocolo nuevas carreras	OPEX	
GS1.4.	Finanzas circulares	OPEX	
GS1.5.	Fundraising internacional	OPEX	
GS2.1.	Nuevo modelo gobernanza	OPEX	
GS2.2.	Mecanismo planificación	OPEX	
GS3.1.	Homologación campus, iconos	OPEX	ND
GS3.2.	Economía circular	OPEX	ND
GS3.3.	Infraestructura discapacitados	OPEX	
GS4.1.	Bases de datos institucionales	OPEX	ND
GS4.2.	Digitalización procesos clave	OPEX	ND
GS4.3.	Cuadros de mando digitales	OPEX	
GS4.4.	Estrategia de software	OPEX	
GS5.1.	Clima laboral	OPEX	
GS5.2.	Opti. estructura organizacional	OPEX	
GS5.3.	Programa de beneficios	OPEX	
GS6.1.	Estructura organiz. área comu.	OPEX	
GS6.2.	Nuevos procesos área comu.	OPEX	
GS6.3.	Plan acciones comunicación	OPEX	
			ND

ACADÉMICO		CAPEX / OPEX	Presupuesto 2022-2024
AC1.1.	Incrementar el número de convenios internacionales	CAPEX / OPEX	\$80,000
AC1.2.	Incrementar el uso de convenios internacionales	CAPEX / OPEX	
AC1.3.	Desarrollar cátedras especializadas	CAPEX / OPEX	
AC1.4.	Incrementar la formación en colaboración con entidades internacionales	CAPEX / OPEX	
AC1.5.	Fortalecer programas curriculares de inglés	OPEX	
AC2.1.	Actualizar curriculas	CAPEX / OPEX	\$60,000
AC2.2.	Fortalecer biblioteca virtual	CAPEX / OPEX	\$60,000
AC2.3.	Fortalecer carreras online	OPEX	
AC3.1.	Bilinguismo	OPEX	\$30,000
AC3.2.	Metodos estadisticos	OPEX	
AC4.1.	Tecnología gestión academica	CAPEX / OPEX	ND
AC4.2.	Enseñanza online	OPEX	
AC4.3.	Transformación digital en enseñanza	OPEX	\$20,000
AC5.1.	Desarrollo sostenible	OPEX	
AC5.2.	Emprendimiento	OPEX	
AC5.3.	Innovación academica	OPEX	
AC5.4.	Alianzas estrategicas	OPEX	\$200,000
AC6.1.	Convenios con empresas	OPEX	
AC6.2.	Career service	OPEX	
AC6.3.	Seguimiento al graduado	CAPEX	
			\$450,000

CALIDAD		CAPEX / OPEX	Presupuesto 2022-2024
CL1.1.	Acreditaciones nacionales	OPEX	ND
CL1.2.	Acreditaciones internacionales	OPEX	ND
CL1.3.	Certificaciones	OPEX	ND
CL1.4.	Participación rankings nac. E int.	OPEX	
CL2.1.	Monitoreo estudiantes	OPEX	
CL2.2.	Monitoreo docentes	OPEX	
CL2.3.	Monitoreo admin.	OPEX	
CL2.4.	Monitoreos directos	OPEX	
CL3.1.	Calidad de procesos académicos	OPEX	
CL3.2.	Calidad de procesos administrativos	OPEX	
CL3.3.	Sistemas de gestión	OPEX	ND
CL3.4.	Planes de mejora	OPEX	
CL4.1.	Identificar indicadores estratégicos	OPEX	
CL4.2.	Diseñar indicadores estratégicos	OPEX	
CL4.3.	Medir indicadores estratégicos	OPEX	
CL4.4.	Digitalizar indicadores estratégicos	OPEX	
CL5.1.	Competencias personales	OPEX	
CL5.2.	Internalizar normas de gestión	OPEX	
CL5.3.	Modelos de acreditación	OPEX	
CL5.4.	Acreditación Institucional y ranking	OPEX	
			ND

INVESTIGACIÓN		CAPEX / OPEX	Presupuesto 2022-2024
IN1.1.	Observatorios	OPEX	\$20,000
IN1.2.	Centros	OPEX	\$80,000
IN1.3.	Institutos	OPEX	\$80,000
IN1.4.	Centros de datos	CAPEX	\$20,000
IN2.1.	Inglés	OPEX	
IN2.2.	Estadística	OPEX	
IN2.3.	Publicación científica	OPEX	
IN3.1.	Alianzas estrategicas	OPEX	
IN3.2.	Participación redes científicas	OPEX	
IN3.3.	Proyectos internacionales	OPEX	\$150,000
IN3.4.	Eventos emblematicos	OPEX	
IN4.1.	Journals	OPEX	
IN4.2.	Reportes observatorios	OPEX	\$40,000
IN4.3.	Proyectos editoriales	OPEX	
IN5.1.	Software gestión conocimiento	CAPEX	\$60,000
IN5.2.	Fondo Editorial	OPEX	
IN5.3.	Lineas de investigación	OPEX	
IN5.4.	Cuadro de mando investigación	CAPEX	
IN6.1.	Propiedad intelectual	OPEX	
IN6.2.	Centros de innovación	OPEX	
			\$450,000

BIENESTAR		CAPEX / OPEX	Presupuesto 2022-2024
BN1.1.	Ventanilla Unica	CAPEX	\$60,000
BN1.2.	App	CAPEX	\$90,000
BN1.3.	Tarjeta Chip	CAPEX	
BN1.4.	Escuela familias	OPEX	
BN2.1.	Apoyo financiero	OPEX	
BN2.2.	RSU	OPEX	
BN2.3.	Alianzas estrategicas	OPEX	
BN3.1.	Servicio medico (volunt.)	CAPEX	\$200,000
BN3.2.	Servicio psicologico	OPEX	
BN3.3.	Servicio de counseling	OPEX	
BN3.4.	Servicio de nutrición	OPEX	
BN3.5.	Servicio de discapacitados	OPEX	
BN4.1.	Servicio de alimentación	CAPEX	\$100,000
BN4.2.	Acceso a computadoras	OPEX	
BN4.3.	Acceso a telecomunicaciones	OPEX	
BN5.1.	Fomento de la cultura	OPEX	
BN5.2.	Fomento al deporte	OPEX	
BN5.3.	Eventos	OPEX	
BN5.4.	Alianzas estrategicas	OPEX	
			\$450,000

TERCERA MISIÓN		CAPEX / OPEX	Presupuesto 2022-2024
TM1.1.	Emprendimiento territorial	CAPEX / OPEX	\$100,000
TM1.2.	UCV Transforma	OPEX	
TM1.3.	ISO 9001- ISO 21001	OPEX	
TM2.1.	Observatorio desarrollo sostenible	CAPEX / OPEX	\$20,000
TM2.2.	Observatorio social	CAPEX / OPEX	\$20,000
TM2.3.	Observatorio politicas publicas	CAPEX / OPEX	\$20,000
TM2.4.	Public. Engagement	OPEX	\$60,000
TM3.1.	Eventos emblematicos	OPEX	
TM3.2.	Alianzas estrategicas	OPEX	\$60,000
TM4.1.	Programa de salud	CAPEX / OPEX	ND
TM4.2.	UCV Labs	OPEX	
TM4.3.	Programa UCV Orienta	OPEX	
TM4.4.	Programa UCV Workplace	OPEX	
TM5.1.	Sin-off	CAPEX / OPEX	\$70,000
TM5.2.	Eventos emblematicos	OPEX	
TM5.3.	Alianzas estrategicas	CAPEX	\$100,000
TM5.4.	Transferencia tecnologica	OPEX	
TM6.1.	Vallejo en la comunidad	OPEX	
TM6.2.	UCV en casa	OPEX	
TM6.3.	Programa vida verde	OPEX	
			\$450,000

ANEXO 1

A.1.1. Métricas eje gestión

Indicador	Tipología	Fórmula	Frecuencia	Documento	Valor A (AÑO 2023)	Valor B (AÑO 2023)	Fórmula- (AÑO 2023)	Valor A (AÑO 2024)	Valor B (AÑO 2024)	Fórmula- (AÑO 2024)
Cuadro de mando de sostenibilidad financiera implementado	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Data -lake o Cuadro de mando	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Análisis de estudio de atractividad - abandono y costo beneficio de cada carrera profesional	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Estudio	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Protocolo implementado de evaluación de sostenibilidad financiera de nuevas carreras.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Protocolo	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Número de centros empresariales con modelo de finanzas circulares activos	CUANTITATIVO	Nº de centros empresariales con finanzas circulares implementados	Anual	Informe	Nº de centros empresariales con finanzas circulares implementados	-	A	Nº de mejoras del modelo de finanzas circulares	-	A
Modelo de fundraising diseñado	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Nuevo modelo de gobernanza institucional implementado	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Porcentaje de avance en el diseño de mecanismos para el desarrollo e implementación de planes, proyectos y acciones estratégicas	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Número de espacios sociales e ikonos creados	CUANTITATIVO	Nº de espacios sociales e ikonos creados	Anual	Informe	Nº de espacios sociales e ikonos creados	-	A	Nº de mejoras en espacios sociales e ikonos creados	-	A
Número de acciones para promover la economía circular en campus	CUANTITATIVO	Nº de acciones para promover la economía circular en campus	Anual	Informe	Nº de acciones para promover la economía circular en campus piloto	-	A	Nº de acciones para promover la economía circular en todos los campus	-	A
Número de mejoras en infraestructura para discapacitados	CUANTITATIVO	Nº mejoras en infraestructura para discapacitados	Anual	Informe	Nº mejoras en infraestructura para discapacitados	-	A	Nº de mejoras en infraestructura para discapacitados	-	A
Número acciones de seguridad implementadas	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nº de acciones de seguridad implementadas / Nº de acciones de seguridad programadas)*100	Anual	Informe	Nº de acciones de seguridad implementadas	Nº de acciones de seguridad programadas	(A/B)*100	Nº de acciones de seguridad implementadas	Nº de acciones de seguridad programadas	(A/B)*100
Número de mejoras en procesos digitalizados	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nº de mejoras en procesos digitalizados implementados / Nº de mejoras en procesos digitalizados programados)*100	Anual	Informe	Nº de mejoras en procesos digitalizados implementados	Nº de mejoras en procesos digitalizados programados	(A/B)*100	Nº de mejoras en procesos digitalizados implementados	Nº de mejoras en procesos digitalizados programados	(A/B)*100
Porcentaje de áreas de Alta Dirección que cuentan con cuadros de mandos digitales	CUANTITATIVO	(Nº de áreas de Alta Dirección que cuentan con cuadros de mandos digitales / Total de áreas de Alta Dirección) *100	Anual	Informe	Nº de áreas de Alta Dirección que cuentan con cuadros de mandos digitales	Total de áreas de Alta Dirección	(A/B)*100	Nº de áreas de Alta Dirección que cuentan con cuadros de mandos digitales	Total de áreas de Alta Dirección	(A/B)*100
Estrategia de Software realizada	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Variación porcentual de principales indicadores de clima laboral y de cultura organizacional	CUANTITATIVO	Valor (puntuaje) de los principales indicadores de la encuesta de clima Laboral del año en curso - Valor de los principales indicadores de la encuesta de clima Laboral del año anterior	Anual	Informe sobre resultados de las encuestas	Valor (puntuaje) de los principales indicadores de la encuesta de clima Laboral del año en curso	Valor de los principales indicadores de la encuesta de clima Laboral del año anterior	A-B	Valor (puntuaje) de los principales indicadores de la encuesta de clima Laboral del año en curso	Valor de los principales indicadores de la encuesta de clima Laboral del año anterior	A-B
Incremento de productividad de las áreas priorizadas de la estructura organizacional	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Porcentaje de implementación de las acciones del programa de beneficios para colaboradores	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Porcentaje de la realización de la nueva estructura organizacional de las áreas de comunicación, marketing y promoción	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Porcentaje de procesos clave mejorados	CUALITATIVO TRANSFORMADO	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Porcentaje de mejora de los indicadores de comunicación interna	CUALITATIVO TRANSFORMADO	((Valor del puntaje del indicador de la encuesta de comunicación interna del año en curso - Valor del puntaje del indicador de la encuesta de comunicación interna en el año base)/Valor del puntaje del indicador de la encuesta de comunicación interna en el año base)*100	Anual	Informe	Puntaje del indicador de la encuesta de comunicación interna del año en curso	Puntaje del indicador de la encuesta de comunicación interna en el año base	((A-B)/B)*100	Puntaje del indicador de la encuesta de comunicación interna del año en curso	Puntaje del indicador de la encuesta de comunicación interna en el año base	((A-B)/B)*100

A.1.2. Métricas eje calidad

Indicador	Tipología	Fórmula	Frecuencia	Documento	Valor A (AÑO 2023)	Valor B (AÑO 2023)	Fórmula- (AÑO 2023)	Valor A (AÑO 2024)	Valor B (AÑO 2024)	Fórmula- (AÑO 2024)
Porcentaje de carreras acreditadas a nivel nacional del total de carreras ofrecidas	CUANTITATIVO	$(\text{N}^\circ \text{ de carreras acreditadas a nivel nacional} / \text{N}^\circ \text{ total de carreras ofrecidas}) * 100$	Anual	Solicitudes de evaluación externa	Nº de carreras acreditadas a nivel nacional	Nº total de carreras ofrecidas	(A/B)*100	Nº de carreras acreditadas a nivel nacional	Nº total de carreras ofrecidas	(A/B)*100
Porcentaje de carreras acreditadas a nivel internacional del total de carreras ofrecidas	CUANTITATIVO	$(\text{N}^\circ \text{ de carreras con solicitudes de evaluación externa a nivel internacional} / \text{N}^\circ \text{ total de carreras ofrecidas}) * 100$	Anual	Solicitud de Evaluación Externa	Nº de carreras con solicitudes de evaluación externa a nivel internacional	Nº total de carreras ofrecidas	(A/B)*100	Nº de carreras con solicitudes de evaluación externa a nivel internacional	Nº total de carreras ofrecidas	(A/B)*100
Logro y mantenimiento de certificaciones de la UCV/ Programas/Áreas	CUANTITATIVO	$\text{N}^\circ \text{ de certificaciones vigentes en el año 2021 mas N}^\circ \text{ de certificaciones obtenidas en el año de evaluación}$	Anual	Certificados	Nº de certificaciones vigentes en el año 2021	Nº de certificaciones obtenidas en el año de evaluación	A+B	Nº de certificaciones vigentes en el año 2021	Nº de certificaciones obtenidas en el año de evaluación al	A+B
Porcentaje de aspectos que se mejoran de los ranking identificados	CUANTITATIVO	$(\text{N}^\circ \text{ de aspectos que la UCV cumple en un determinado ranking} / \text{N}^\circ \text{ total de aspectos de ese ranking}) * 100$	Anual	Informe	Nº de aspectos que la UCV cumple en un determinado ranking	Nº total de aspectos de ese ranking	(A/B)*100	Nº de aspectos que la UCV cumple en un determinado ranking	Nº total de aspectos de ese ranking	(A/B)*100
Obtención de resultados de encuesta u otro instrumento de monitoreo de satisfacción de estudiantes	CUANTITATIVO	% obtenido en los resultados de encuesta a los estudiantes	Anual	Informe	% obtenido en los resultados de encuesta a los estudiantes		A	% obtenido en los resultados de encuesta a los estudiantes		A
Obtención de resultados de encuesta u otro instrumento de monitoreo de satisfacción de los docentes	CUANTITATIVO	% obtenido en los resultados de encuesta a los docentes	Anual	Informe	% obtenido en los resultados de encuesta a los docentes		A	% obtenido en los resultados de encuesta a los docentes		A
Obtención de resultados de encuesta u otro instrumento de monitoreo de satisfacción del personal administrativo	CUANTITATIVO	% obtenido en los resultados de encuesta a los administrativos	Anual	Informe	% obtenido en los resultados de encuesta a los administrativos		A	% obtenido en los resultados de encuesta a los administrativos		A
% de campus en los que se ha realizado entrevista a estudiantes y/o docentes	CUANTITATIVO	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes y docentes encuestados} / \text{N}^\circ \text{ total de estudiantes y docentes}) * 100$	Anual	Informe	Nº de estudiantes y docentes encuestados	Nº Total de estudiantes y docentes	(A/B)*100	Nº de estudiantes y docentes encuestados	Nº Total de estudiantes y docentes	(A/B)*100
Porcentaje de Escuelas que incrementan el Nº de Estándares logrado	CUANTITATIVO	$(\text{N}^\circ \text{ de Escuelas que incrementan el Nº de Estándares Logrados en el año de evaluación} / \text{Total del Nº de Escuelas}) * 100$	Anual	Informe	Nº de Escuelas que incrementan el Nº de Estándares Logrados en el año de evaluación	Total del Nº de Escuelas	(A/B)*100	Nº de Escuelas que incrementan el Nº de Estándares Logrados en el año de evaluación	Total del Nº de Escuelas	(A/B)*100
Porcentaje de estándares logrados del modelo de Acreditación Institucional SINEACE	CUANTITATIVO	$(\text{N}^\circ \text{ de estándares logrados} / \text{N}^\circ \text{ de estándares totales}) * 100$	Anual	Informe	Nº de estándares logrados	Nº de estándares totales	(A/B)*100	Nº de estándares logrados	Nº de estándares totales	(A/B)*100
Porcentaje de procesos con 0% de no conformidades	CUANTITATIVO	$(\text{N}^\circ \text{ de procesos con 0 no Conformidades} / \text{N}^\circ \text{ de procesos totales}) * 100$	Anual	Informe	Nº de procesos con 0 no Conformidades	Nº de procesos totales	(A/B)*100	Nº de procesos con 0 no Conformidades	Nº de procesos totales	(A/B)*100
Porcentaje de Programas que han ejecutado 70% o más de su Plan de mejora del año en evaluación	CUANTITATIVO	$(\text{N}^\circ \text{ de programas que han ejecutado 70\% o más de su Plan de mejora del año en evaluación} / \text{N}^\circ \text{ de programas totales}) * 100$	Anual	Informe	Nº de programas que han ejecutado 70% o más de su Plan de mejora del año en evaluación	Nº de programas totales	(A/B)*100	Nº de programas que han ejecutado 70% o más de su Plan de mejora del año en evaluación	Nº de programas totales	(A/B)*100
Porcentaje de nuevos modelos adoptados por la universidad, en los que se han identificado indicadores de gestión	CUANTITATIVO TRANSFORMADO	$(\text{Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores} / \text{N}^\circ \text{ total de acciones programadas en el Plan de Acción}) * \% \text{ de meta}$	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Porcentaje de indicadores de gestión con fichas de construcción	CUANTITATIVO TRANSFORMADO	$(\text{N}^\circ \text{ de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad con fichas de construcción} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad}) * 100$	Anual	Informe	Nº de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad con fichas de construcción	Nº de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad	(A/B)*100	Nº de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad con fichas de construcción	Nº de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad	(A/B)*100
Porcentaje de indicadores de gestión que se han sido medidos	CUANTITATIVO TRANSFORMADO	$(\text{N}^\circ \text{ de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad que se han sido medidos} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad}) * 100$	Anual	Informe	Nº de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad que se han sido medidos	Nº de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad	(A/B)*100	Nº de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad que se han sido medidos	Nº de indicadores de gestión identificados en los modelos de acreditación adoptados por la universidad	(A/B)*100
Porcentaje de avance en la digitalización de indicadores estratégicos	CUANTITATIVO TRANSFORMADO	$(\text{Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores} / \text{N}^\circ \text{ total de acciones programadas en el Plan de Acción}) * \% \text{ de meta}$	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Porcentaje de cumplimiento de los programas de capacitación para mejorar las competencias del personal de las áreas de calidad	CUANTITATIVO TRANSFORMADO	$(\text{Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores} / \text{N}^\circ \text{ total de acciones programadas en el Plan de Acción}) * \% \text{ de meta}$	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Porcentaje de cumplimiento de los programas de capacitación para internalizar los requisitos de las normas del sistema de gestión de calidad	CUANTITATIVO TRANSFORMADO	$(\text{Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores} / \text{N}^\circ \text{ total de acciones programadas en el Plan de Acción}) * \% \text{ de meta}$	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Porcentaje de cumplimiento de los programas de capacitación para promover la comprensión de los modelos de acreditación de programas	CUANTITATIVO TRANSFORMADO	$(\text{Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores} / \text{N}^\circ \text{ total de acciones programadas en el Plan de Acción}) * \% \text{ de meta}$	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Porcentaje de cumplimiento de los programas de capacitación para promover la comprensión de los modelos de acreditación institucionales y de rankings	CUANTITATIVO TRANSFORMADO	$(\text{Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores} / \text{N}^\circ \text{ total de acciones programadas en el Plan de Acción}) * \% \text{ de meta}$	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50

A.1.3. Métricas eje bienestar

Indicador	Tipología	Fórmula	Frecuencia	Documento	Valor A (AÑO 2023)	Valor B (AÑO 2023)	Fórmula- (AÑO 2023)	Valor A (AÑO 2024)	Valor B (AÑO 2024)	Fórmula- (AÑO 2024)
Porcentaje de avance en diseño, creación e implementación de la ventanilla única	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Porcentaje de avance en el diseño, desarrollo e implementación del APP (aplicativo) de Bienestar	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*25	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Porcentaje de avance en el diseño, desarrollo e implementación la tarjeta chip de Bienestar.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Numero de atenciones en la implementación de nuevo programa para familias	CUANTITATIVO	N° de atenciones en la implementación de nuevo programa para familias	Anual	Informe	N° de personas atendidas y capacitadas en el nuevo programa de familias	.	(A)	N° de personas atendidas y capacitadas en el nuevo programa de familias	.	(A)
Porcentaje de avance en la realización del programa de orientación para acceso a servicios de financiamiento y seguros en alianza con terceros	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*45
Porcentaje de avance de implementación de procedimiento para la atención a personas vulnerables.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*40
Número de alianzas estratégicas para mejorar la oferta de servicios del ecosistema bienestar	CUANTITATIVO	N° de alianzas estratégicas para mejorar la oferta de servicios del ecosistema bienestar	Anual	Informe	N° de alianzas estratégicas realizadas que mejoran la oferta de servicios del ecosistema de Bienestar	.	(A)	N° de alianzas estratégicas plenamente operativa que mejoran la oferta de servicios del ecosistema de bienestar	.	(A)
Porcentaje de avance en la ejecución del plan de mejora	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35
Porcentaje de avance en la ejecución del plan de mejora	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35
Porcentaje de avance en la ejecución del plan	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35
Porcentaje de avance en el plan de implementación de orientación nutricional piloto	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Porcentaje de avance en la evaluación, diseño e implementación de un programa integrado a para la atención a personas con discapacidad	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35
Número de campus donde se realiza la implementación de mejoras en servicios de cafetería y/o alimentos	CUANTITATIVO	Identificación de campus con posibles soluciones para mejorar los servicios de cafetería y/o alimentos	Anual	Informe	N° total de campus identificados con posibles soluciones para mejorar los servicios de cafetería y/o alimentos	.	(A)	N° de campus en donde se han implementado mejoras en área de cafetería y/o alimentación	.	(A)
Porcentaje de avance en la implementación del servicio de acceso a computadoras para estudiantes	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35
Porcentaje de avance en la implementación del servicio de acceso a internet para estudiantes	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35
Porcentaje de avance en la implementación del programa para el acceso a la cultura.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35
Porcentaje de avance en la implementación del programa para el fomento al deporte.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*35
Porcentaje de avance en la implementación de eventos emblemáticos	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / N° total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	N° total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*40
Número de alianzas para el fomento de la cultura y el deporte	CUANTITATIVO	N° de alianzas internacionales para el fomento de la cultura y el deporte	Anual	Informe	N° de alianzas estratégicas realizadas	.	(A)	N° de alianzas estratégicas- realizadas	.	(A)

A.1.4. Métricas eje académico

Indicador	Tipología	Fórmula	Frecuencia	Documento	Valor A (AÑO 2023)	Valor B (AÑO 2023)	Fórmula- (AÑO 2023)	Valor A (AÑO 2024)	Valor B (AÑO 2024)	Fórmula- (AÑO 2024)
Tasa de crecimiento de convenios internacionales de preferencia con TOP 500 (QS, THE u otro reconocido)	CUANTITATIVO	$(\text{N}^{\circ} \text{ de convenios no TOP 500 actuales} + (\text{N}^{\circ} \text{ de convenios top 500 actuales} * 3)) / \text{N}^{\circ} \text{ convenios del año base} - 1) * 100\%$	Anual	Informe	Nº de convenios no TOP 500 actuales + (Nº de convenios top 500 actuales * 3)	Nº de convenio internacionales de línea base	$((A/B) - 1) * 100$	Nº de convenios no TOP 500 actuales + (Nº de convenios top 500 actuales * 3)	Nº de convenio internacionales de línea base	$((A/B) - 1) * 100$
Tasa de crecimiento de estudiantes, docentes y administrativos que participan en convenios internacionales	CUANTITATIVO	$(\text{N}^{\circ} \text{ de estudiantes, docentes y administrativos actuales que hacen uso de convenios internacionales} - \text{N}^{\circ} \text{ de estudiantes, docentes y administrativos que hicieron uso de convenios internacionales en el año base}) / \text{N}^{\circ} \text{ de estudiantes, docentes y administrativos que hicieron uso de convenios internacionales en el año base} * 100\%$	Anual	Informe	Nº de estudiantes, docentes y administrativos actuales que hacen uso de convenios internacionales	Nº de estudiantes, docentes y administrativos que hicieron uso de convenios internacionales en el año base	$((A/B)/B) * 100$	Nº de estudiantes, docentes y administrativos actuales que hacen uso de convenios internacionales	Nº de estudiantes, docentes y administrativos que hicieron uso de convenios internacionales en el año base	$((A/B)/B) * 100$
Tasa de cumplimiento del diseño y/o creación de cátedras especializadas en cooperación con universidades y/o instituciones internacionales para lograr ingresar a la cátedra de UNESCO	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 33.33$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 33.33$
Tasa de cumplimiento de actividades de formación en colaboración con entidades internacionales para fortalecer conocimientos y habilidades de docentes / estudiantes.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 33.33$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 33.33$
Tasa de cumplimiento de la inclusión obligatoria del idioma inglés del 1 a X ciclo a fin de lograr el bilingüismo en los años finales de la carrera	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	-	-	-	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 100$
Número de currículos actualizados por escuela profesional y formación humanística	CUANTITATIVO	$(\text{N}^{\circ} \text{ de currículos actualizados por escuela profesional y formación humanística en el periodo corriente}) / (\text{total de currículos de escuela profesional y la escuela de posgrado que eran vigentes en el año base})$	Anual	Informe	Nº de currículos actualizados por escuela profesional y formación humanística en el periodo corriente	Total de currículos de escuela profesional y la escuela de posgrado que eran vigentes en el año base	$(A/B) * 100$	Nº de currículos actualizados e implementados por escuela profesional y formación humanística en el periodo corriente	Total de currículos de escuela profesional y escuela de posgrado que eran vigentes en el año base	$(A/B) * 100$
Incrementar anualmente en 10% la cobertura de revistas electrónicas de se serie A en cada disciplina que posee la UCV. Las revistas de serie A son aquellas indicadas por la autoridad científica del país.	CUANTITATIVO	(Sumatoria de revistas científicas serie A disponibles en cada disciplina del año actual) / (Sumatoria de revistas científicas serie A disponibles en cada disciplina del año anterior)	Anual	Informe	Sumatoria de revistas científicas serie A disponibles en cada disciplina del año actual	Sumatoria de revistas científicas serie A disponibles en cada disciplina del año anterior	$((A/B) - 1) * 100$	Sumatoria de revistas científicas serie A disponibles en cada disciplina del año actual	Sumatoria de revistas científicas serie A disponibles en cada disciplina del año anterior	$((A/B) - 1) * 100$
Existencia de un nuevo currículo de carreras presencial y/o online	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 50$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 50$
Tasa de cumplimiento de actividades para incrementar el bilingüismo como competencias del docente.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 33.33$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 33.33$
Tasa de cumplimiento de actividades de docentes que han sido capacitados en el curso de métodos en estadística utilizando software especializado en el año en curso.	CUANTITATIVO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 40$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 40$
Realización y nivel de implementación de la estrategia de digitalización de los servicios académicos.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 25$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 25$
Nivel de cumplimiento en la implementación del centro de mando de clases virtuales.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 25$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 25$
Porcentaje de cumplimiento del plan de acción del programa de transformación digital del aprendizaje e investigación en la vida universitaria.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 25$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 25$
Nivel de cumplimiento de las fases que conlleven a la creación y gestión de los centros de impacto académico identificados.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 50$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 50$
Nivel de cumplimiento de las fases que conlleven al fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento de la UCV.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 50$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 50$
Porcentaje de avance de acciones que conlleven al fortalecimiento del Centro de Innovación académica y Formación docente	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 33.33$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 33.33$
Nivel de cumplimiento de las fases que conlleven a la creación y ejecución de alianzas estratégicas que contribuyan a fortalecer las actividades de impacto académico en la sociedad.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 50$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 50$
Tasa de crecimiento del número de alianzas estratégicas nuevas generadas para fortalecer la bolsa de trabajo	CUANTITATIVO	$(\text{N}^{\circ} \text{ de alianzas estratégicas actuales} - \text{N}^{\circ} \text{ de alianzas estratégicas en el año base}) / \text{N}^{\circ} \text{ de alianzas estratégicas en el año base} * 100\%$	Anual	Informe	Nº de alianzas estratégicas actuales - Nº de alianzas estratégicas en el año base	Nº de alianzas estratégicas en el año base	$(A/B) / 100$	Nº de alianzas estratégicas actuales - Nº de alianzas estratégicas en el año base	Nº de alianzas estratégicas en el año base	$(A/B) / 100$
Tasa de crecimiento de la oferta laboral y de prácticas pre profesionales para fortalecer la bolsa de trabajo	CUANTITATIVO	$(\text{N}^{\circ} \text{ de ofertas laborales} + \text{N}^{\circ} \text{ de ofertas de prácticas pre profesionales actuales}) - (\text{N}^{\circ} \text{ de ofertas laborales} + \text{N}^{\circ} \text{ de ofertas de prácticas pre profesionales del año base}) / (\text{N}^{\circ} \text{ de ofertas laborales} + \text{N}^{\circ} \text{ de ofertas de prácticas pre profesionales del año base}) * 100\%$	Anual	Informe	Nº de ofertas laborales + Nº de ofertas de prácticas pre profesionales actuales	Nº de ofertas laborales + Nº de ofertas de prácticas pre profesionales del año base	$((A/B)/B) * 100$	Nº de ofertas laborales + Nº de ofertas de prácticas pre profesionales actuales	Nº de ofertas laborales + Nº de ofertas de prácticas pre profesionales del año base	$((A/B)/B) * 100$
Porcentaje de avance del diseño e implementación del plan de acción de la asociación Alumni	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción) * % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 35$	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	$(A/B) * 35$

A.1.5. Métricas eje investigación

Indicador	Tipología	Fórmula	Frecuencia	Documento	Valor A (AÑO 2023)	Valor B (AÑO 2023)	Fórmula- (AÑO 2023)	Valor A (AÑO 2024)	Valor B (AÑO 2024)	Fórmula- (AÑO 2024)
Nivel de avance en la identificación, definición e implementación de observatorios del ecosistema de investigación.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Nivel de avance en la identificación, definición y creación de nuevos centros de investigación del ecosistema de investigación.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Nivel de avance en la identificación, definición y creación de nuevos institutos del ecosistema de investigación.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Nivel de avance en la identificación, definición y creación de nuevos centros de datos del ecosistema de investigación.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Porcentaje del logro de meta de docentes investigadores e investigadores que han sido capacitados en cursos intensivos de inglés.	CUANTITATIVO	(Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados / Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo)* % de la meta	Anual	Informe	Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados	Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo	(A/B)*33.33	Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados	Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo	(A/B)*33.33
Porcentaje del logro de meta de docentes investigadores e investigadores que han sido capacitados en estadística.	CUANTITATIVO	(Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados / Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo)* % de la meta	Anual	Informe	Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados	Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo	(A/B)*33.33	Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados	Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo	(A/B)*33.33
Porcentaje del logro de meta de docentes investigadores e investigadores que han sido capacitados en cursos para publicación científica.	CUANTITATIVO	(Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados / Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo)* % de la meta	Anual	Informe	Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados	Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo	(A/B)*33.33	Nº de docentes investigadores e investigadores capacitados	Nº Meta de docentes investigadores e investigadores capacitados del periodo	(A/B)*33.33
Porcentaje de cumplimiento de la meta de número de nuevas alianzas estratégicas internacionales realizadas para fines de investigación.	CUANTITATIVO	(Nº de nuevas alianzas estratégicas internacionales de investigación realizadas/ Nº Meta nuevas alianzas estratégicas internacionales de investigación identificadas)* 100	Anual	Informe	Nº Alianzas estratégicas internacionales de investigación realizadas.	Nº Alianzas estratégicas internacionales de investigación identificadas.	(A/B)*100	Nº de acuerdos de cooperación científica identificando áreas y proyectos específicos de investigación realizadas	Nº de acuerdos de cooperación científica identificando áreas y proyectos específicos de investigación identificadas	(A/B)*100
Porcentaje de participación en revistas científicas reconocidas de la meta de número de participaciones en redes de investigación científica.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Tasa de crecimiento del número de proyectos de investigación internacionales vigentes.	CUANTITATIVO	(Nº de proyectos de investigación del año actual / Nº de proyectos de investigación de línea base)* % de la meta	Anual	Informe	Nº de proyectos de investigación del año actual	Nº de proyectos de investigación de línea base	(A/B)*33.33	Nº de proyectos de investigación del año actual	Nº de proyectos de investigación del año anterior	(A/B)*33.33
Realización de evento emblemático internacional de fomento a la investigación.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Tasa de crecimiento de publicaciones en revistas científicas reconocidas en el reglamento de evaluación de investigadores Renacyt.	CUANTITATIVO	((Nº de publicaciones en revistas científicas reconocidas en RENACYT del periodo - Nº de publicaciones en revistas científicas reconocidas en RENACYT en el año anterior)/Nº de publicaciones en revistas reconocidas en RENACYT en el año anterior-1)*100	Anual	Informe	((Nº de publicaciones en revistas científicas reconocidas en RENACYT del periodo - Nº de publicaciones en revistas científicas reconocidas en RENACYT en el año anterior)	Nº de publicaciones en revistas reconocidas en RENACYT en el año anterior	((A/B)/B-1)*100	((Nº de publicaciones en revistas científicas reconocidas en RENACYT del periodo - Nº de publicaciones en revistas científicas reconocidas en RENACYT en el año anterior)	Nº de publicaciones en revistas reconocidas en RENACYT en el año anterior	((A/B)/B-1)*100
Mide el impacto de las acciones realizadas por los observatorios en términos de difusión y participación en actividades y publicaciones.	CUANTITATIVO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*30	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*70
Porcentaje de crecimiento en el Número de libros publicados anualmente	CUANTITATIVO	((Nº de producciones y publicaciones de libros con fines culturales elaborados - Nº de producciones y publicaciones de libros con fines culturales anualmente publicados del año anterior)/Nº de producciones y publicaciones de libros con fines culturales anualmente publicados del año anterior-1)* 100	Anual	Informe	Nº de producciones y publicaciones de libros con fines culturales elaborados	Nº de producciones y publicaciones de libros con fines culturales anualmente publicados del año anterior	((A/B)/B-1)*100	Nº de producciones y publicaciones de libros con fines culturales anualmente publicados	Nº de producciones y publicaciones de libros con fines culturales anualmente publicados del año anterior	((A/B)/B-1)*100
Diseño e implementación de software especializado para la producción científica	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*50
Porcentaje de implementación del plan de mejora del Fondo Editorial	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Porcentaje de avance de reorganización de líneas y grupos de investigación.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Porcentaje de avance en la reorganización del cuadro de mando digital de indicadores de desempeño del área de investigación.	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	(A/B)*33.33
Porcentaje de crecimiento de patentes y modelos de utilidad registrados por estudiantes, docentes o egresados que han realizado sus proyectos de innovación dentro del ecosistema de la UCV.	CUANTITATIVO	((Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el periodo - Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el año anterior) / Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el año anterior-1)* 100	Anual	Informe	Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el periodo - Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el año anterior	Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el año anterior	((A/B)/B-1)*100	Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el periodo - Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el año anterior	Nº de patentes y modelos de utilidad registradas en Indecopi en el año anterior	((A/B)/B-1)*100
Tasa de crecimiento de la producción científica de los laboratorios de la UCV	CUALITATIVO TRANSFORMADO	(Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores / Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción)* % de meta	Anual	Informe	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	((A/B)*33.33	Nivel de avance de las acciones realizadas en el Plan de Acción según ficha de indicadores	Nº total de acciones programadas en el Plan de Acción	((A/B)*33.33

**PLAN ESTRATÉGICO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Confidencial y no transferible



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO