



Universidad Femenina
del Sagrado Corazón



OFICINA DE PLANIFICACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL UNIFÉ 2022 - 2030

Se aprobó en CU N°	1486
	26 de enero de 2022
	



EQUIPO DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN

Dirección: Mg. Eleazar Peralta Loayza

Jefe Equipo Técnico MBA. Luis Salazar Quea

Equipo Técnico: Mg. Eleazar Peralta Loayza
MBA. Luis Salazar Quea
Lic. Jonathan Quiñonez Malpartida

Apoyo administrativo: Judith Fabián Mozombite



AUTORIDADES

Dra. Victoria García García
Rectora

Dra. Clara Patricia Mendoza Alarcón
Vicerrectora Académica

Dr. Ángel Guillermo Gómez Navarro
Vicerrector de Investigación

Decanos

Mg. Mónica Luz Escalante Rivera
Facultad de Ciencias de la Educación

Dr. Lisle Sobrino Chunga
Facultad de Psicología y Humanidades

Mg. Rossana María Soriano Vergara
Facultad de Traducción, Interpretación
y Ciencias de la Comunicación

Dr. Víctor Julio César Zenteno Begazo
Facultad de Arquitectura

Mtro. Mario Remo Romero Antola
Facultad de Derecho

Dra. Marinalva Santos Bandy
Facultad de Nutrición y Alimentación

Dr. Juan Manuel Fernández Chavesta
Facultad de Gestión Empresarial

Dra. Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón
Directora
Escuela de Posgrado

Dr. Enrique Fernando Valdivia Rivera
Director General de Administración



CONTENIDO

	Página
I. Justificación del Plan Estratégico y Base Legal.....	5
II. Diagnóstico situacional.....	9
2.1 Análisis de las mega tendencias en el siglo XXI.....	9
2.2 Análisis de las tendencias en la educación superior.....	13
2.3 Análisis del entorno económico, social y político nacional....	22
2.4 Análisis del entorno institucional.....	42
2.5 Análisis de la competencia.....	56
III. Análisis Estratégico.....	60
3.1 Análisis FODA.....	60
3.2 Análisis sistémico de componentes FODA.....	64
3.3 Matriz EFE y Matriz EFI.....	69
3.4 Matriz del Perfil Competitivo PC.....	73
3.5 Matriz Interna Externa –MIE.....	74
3.6 Matriz de la Gran Estrategia –GE.....	74
3.7 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEYEA	75
3.8 Matriz Boston Consulting Group - BCG.....	76
3.9 Matriz de Decisión Estratégica – MDE.....	77
IV Enfoque Estratégico.....	78
4.1 Valores institucionales.....	78
4.2 Definición del futuro probable y deseado de la UNIFÉ.....	79
4.3 Puntos críticos por resolver.....	79



4.4	Estrategias propuestas.....	
V.	Propuesta Estratégica.....	
5.1	Visión.....	81
5.2	Misión.....	82
5.3	Políticas Institucionales.....	82
5.4	Factores claves de éxito.....	82
5.5	Matriz FODA cruzada.....	83
5.6	Ejes y Objetivos Estratégicos.....	87
5.7	Matriz de relaciones entre Objetivos y Estrategias.....	92
5.8	Estrategias, diseño de líneas de acción y cronograma.....	98
	Líneas de acción, estrategias, indicadores y cronograma.....	99
	Referencias.....	126
CUADROS		
Cuadro N° 1	Ejemplos de expansión del acceso a la educación superior.....	15
GRÁFICOS		
Gráfico N° 1	Nivel de deuda externa en la región (% del PBI).....	23
Gráfico N° 2	Perú: Ritmo de crecimiento mensual 2021.....	24
Gráfico N° 3	Perú: Crecimiento y proyección del PBI 2016-2030.....	25
Gráfico N° 4	Perú: Inflación 2015-2030.....	27
TABLAS		
Tabla N° 1	Perú: Crecimiento y proyección del PBI 2016-2030.....	24
Tabla N° 2	Perú: Inflación en proyección 2020 – 2030.....	26
Tabla N° 3	Crecimiento del comercio exterior.....	29
Tabla N° 4	Lima: Evaluación del empleo y subempleo para Lima Metropolitana.....	32
Tabla N° 5	Perú: Tasas de natalidad, mortalidad y crecimiento poblacional..	34
Tabla N° 6	UNIFE: Nivel de postulantes e ingresantes en pregrado.....	44
Tabla N° 7	UNIFE: Nivel de postulantes e ingresantes a la Escuela de Posgrado.....	45
Tabla N° 8	UNIFE: Evolución de la Matrícula (Absolutos y variación porcentual).....	45
Tabla N° 9	Perú: Población univer4sitaria según tipo de universidad.....	46
Tabla N°10	UNIFE: Personal docente según condición laboral.....	47
Tabla N° 11	UNFE: Personal No Docente según condición laboral.....	48
Tabla N° 12	UNIFE: Personal No Docente según condición laboral.....	48



FIGURAS

Figura N° 1:	América Latina: Inflación interanual 2020-2021.....	30
Figura N° 2:	Riesgo país de la región.....	33
Figura N° 3:	Evolución del desempleo en Lima Metropolitana.....	33
Figura N° 4:	Distribución de hogares según Nivel Socioeconómico (NSE) en el área de Lima Metropolitana.....	35
Figura N° 5:	Perú conflictos sociales.....	36
Figura N° 6:	Perú: Percepción de seguridad de la población (%)......	36
Figura N° 7:	Perú: Causas de la inseguridad ciudadana.....	37
Figura N° 8:	Perú: Estrategia de inclusión financiera como dimensión de desarrollo e inclusión.....	38
Figura N° 9:	Incidencia de la pobreza extrema según ámbitos geográficos (%).....	39
Figura N° 10:	Relación del gobierno con Sendero Luminoso/MOVADEF.....	40
Figura N° 11:	Gabinete de M. Vásquez- Orientación esperada de medidas económicas.....	40
Figura N° 12:	Perfil esperado de los funcionarios públicos (% de ejecutivos)....	41
Figura N° 13:	Riesgo país.....	41

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL UNIFÉ

2022 – 2030

I. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y BASE LEGAL

La Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFÉ), evoluciona continuamente con el fin de adaptarse al cambio de la realidad económica, político, social y sanitario mediante la formación integral de mujeres profesionales que contribuyan como agentes de cambio e innovación en la solución de los problemas más acuciantes de la sociedad peruana, latinoamericana y mundial.

También es importante entender los cambios que surgen en el sistema universitario, los cuales generan nuevos retos que son necesarios enfrentar, tales como: innovación de los modelos de enseñanza, uso adecuado de las tecnologías de información y comunicación (TIC), calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y servicios globalizados, la investigación científica y transversal como centro del proceso educativo, la infraestructura como imagen de desarrollo, la internacionalización y movilidad de estudiantes y docentes, y la exigencia en los diversos criterios para el licenciamiento, y la acreditación universitaria, tanto nacional como internacional.

Con el fin de responder a estas exigencias de cambios acelerados, la UNIFÉ elabora y propone este Plan Estratégico Institucional 2022-2030, como herramienta que permita, mediante la autoevaluación y participación de la comunidad universitaria, avizorar el futuro y orientar a la institución en la construcción del camino a seguir, para alcanzar la excelencia académica mediante el proceso de mejora continua e innovación dentro de un escenario global dinámico y altamente competitivo.

El Plan Estratégico Institucional 2022 – 2030 debe constituirse en la principal herramienta de gestión estratégica de los directivos de la Universidad; dando autonomía en la toma de decisiones y minimizando los riesgos en el logro de los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazos, convirtiendo a la UNIFÉ en un agente protagonista de los cambios, que aporta significativamente el empoderamiento de profesionales de sólida formación científica y humanista en el desarrollo económico, político, social, científico y tecnológico de la sociedad.



El Plan Estratégico Institucional 2022-2030 de la UNIFÉ, fue elaborado con la participación de toda la comunidad Universitaria: Alta Dirección, Decanos, Directores de Departamento, Directores de Escuelas Profesionales, Directores de oficinas administrativas y Comités de Autoevaluación y Acreditación de cada una de las Escuelas Profesionales integradas por docentes, estudiantes y egresadas; y fue trabajado teniendo en cuenta las siguientes fases:

- a) ANÁLISIS ESTRATÉGICO: Planeamiento (enero - febrero 2021) y Diagnóstico Situacional (marzo - abril 2021).
- b) PLAN ESTRATÉGICO: Elaboración de Estrategias (mayo - junio 2021) y Políticas y Programas (julio - noviembre 2021). (Ver figura 1).

Este documento tiene como base legal:

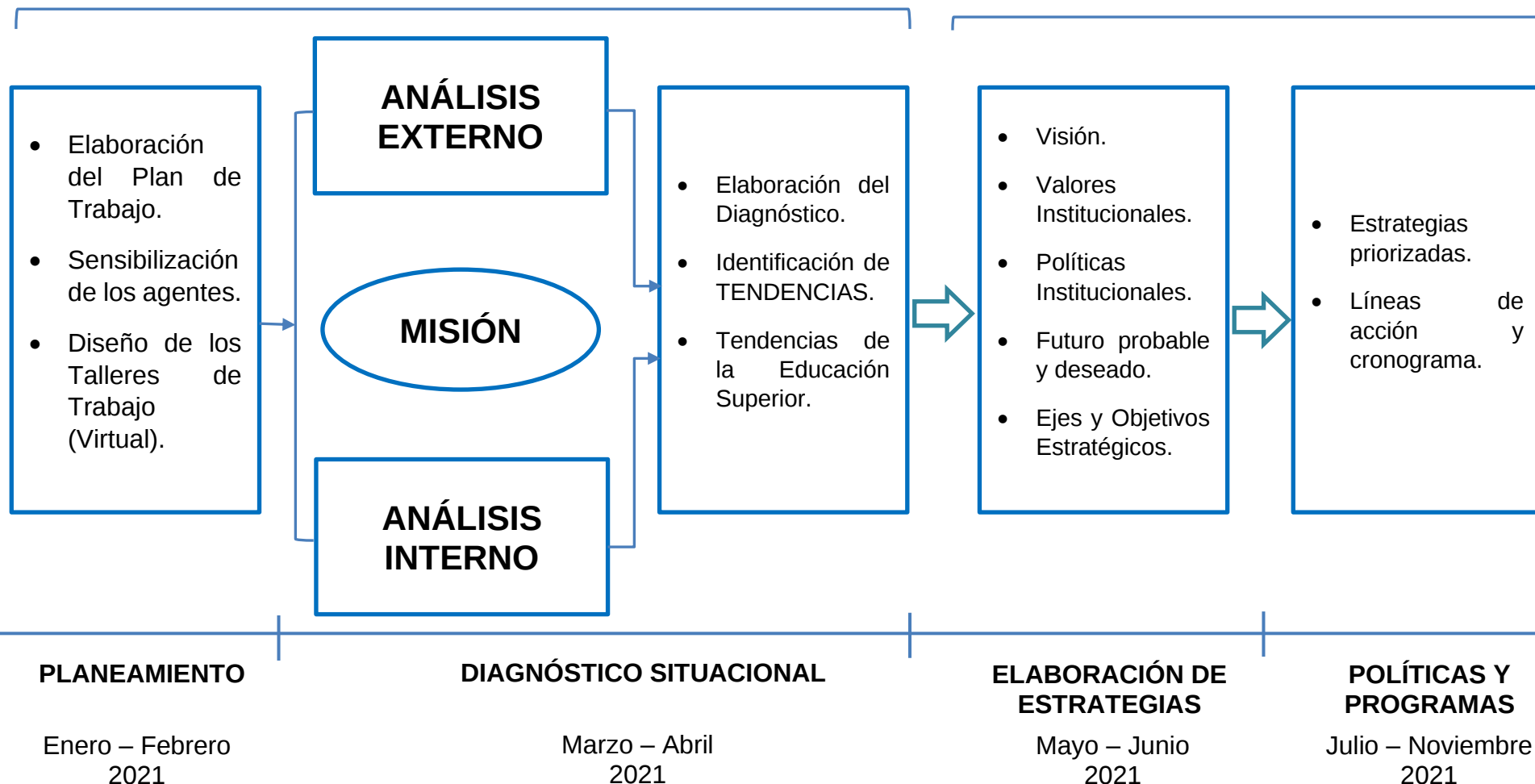
- Ley Universitaria N° 30220.
- Estatuto UNIFÉ, agosto 2020.
- Plan Estratégico Institucional 2016-2021.
- Plan de Funcionamiento y Evaluación del Plan de Funcionamiento y Desarrollo 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.
- Resolución de Consejo Directivo N° 091-2021-SUNEDU/CD del 2 de setiembre de 2021 Aprueban el Modelo de Renovación de Licencia Institucional que, como Anexo N° 1, forma parte integrante de la presente Resolución. El Modelo contiene las Condiciones Básicas de Calidad para la Renovación de la Licencia Institucional y como Anexo la "Matriz de Condiciones Básicas de Calidad para la Renovación-CBC-R".
- Normas Internas Académicas de la Universidad.
- MINEDU – Plan y Normativa SUNEDU

Figura N° 1

UNIFE: FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
2022 - 2030

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

PLAN ESTRATÉGICO





II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Análisis de las tendencias en el siglo XXI

Comencemos entendiendo que una tendencia es un fenómeno que muestra un comportamiento creciente o decreciente con permanencia en el largo plazo. Es decir, una tendencia se define como el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo la continuidad de su patrón.

Luego, en nuestro país la institución que investiga y analiza las tendencias es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) que tiene entre sus funciones identificar y analizar los riesgos y oportunidades del contexto global con mayores impactos potenciales en el desarrollo nacional, con el objetivo de generar información estratégica para anticipar y actuar frente a posibles cambios que podrían afectar el bienestar de la población peruana.

Según el Reporte 2020: Riesgos y oportunidades globales para el Perú y el Reporte 2021: Riesgos Globales y Nacionales para e Perú 2021-2031, se establecen las tendencias que se producirán en los próximos años.

En el reporte 2020, persiste la relevancia de los riesgos de temática social y ambiental, siendo la migración involuntaria a gran escala uno de los eventos que ha aumentado en mayor medida su importancia. Siendo los más importantes:

- a) Daños ambientales y desastres causados por el hombre.
- b) Crisis por el agua.
- c) Fracaso de la gobernanza regional o global.
- d) Fracaso de la gobernanza nacional.
- e) Migración involuntaria a gran escala.

En el mismo reporte 2020 también se entiende que, por el lado de las oportunidades, se priorizaron en mayor medida las oportunidades con elementos de carácter tecnológico. Entre las que se destacan:

- a) Mayor desarrollo de la economía digital.
- b) Tecnología e innovación en educación.
- c) Mayor demanda de productos orgánicos.
- d) Tecnología e innovación en salud.
- e) Big data e inteligencia artificial.

Según la UNESCO el mundo del siglo XXI será cada vez más desigual e inseguro porque los problemas derivados de la superpoblación agudizarán los efectos medioambientales y complicarán la gestión política, si bien el creciente protagonismo social de la mujer, unido al pluralismo cultural que engendran las nuevas tecnologías, pueden impulsar una masiva acción educativa que humanice la mundialización.



Se han identificado diez tendencias en el mundo que podrían constituir otros tantos desafíos para la comunidad internacional y las organizaciones e instituciones multilaterales en los primeros decenios del presente siglo. El esfuerzo por identificar las tendencias que, actualmente en germen, parece que proseguirán e incluso se reforzarán al menos en los primeros decenios del siglo XXI: entre unas y otras parecen existir ya numerosos nexos y pasarelas, que igualmente se ha procurado destacar.

Las tendencias son:

Tendencia 1: Transformación radical de la sociedad.

El auge de la tercera revolución industrial, la continuación de la mundialización y la profundización de sus repercusiones están transformando radicalmente la sociedad. El principal riesgo es el de que surja una “sociedad disociada” y de que aumenten las desigualdades entre los países y dentro de ellos. La ventaja potencial es la de contar con medios técnicos para lograr “la libre circulación de las ideas por medio de la palabra y de la imagen”, uno de los objetivos primordiales de la UNESCO, y promover la educación a distancia.

Tendencia 2: Polarización extrema.

Pobreza, desigualdades y exclusión: ¿hacia una agravación de las tendencias? No cabe duda de que se han producido progresos considerables en materia de desarrollo humano. Sin embargo, la mitad de la humanidad trata de sobrevivir en la pobreza con menos de 2 dólares al día. El 70% de los pobres son mujeres y dos tercios de estos pobres no han cumplido 15 años. La proporción del ingreso del 20% más rico en comparación con la del 20% más pobre pasó de 30 frente a 1 en 1960 a 74 frente a 1 en 1997. ¿Pueden la democracia y la paz, y las escuelas, el Estado-Nación o la ciudad sobrevivir a esta polarización extrema y a los fenómenos de secesión urbana, tecnológica y cultural que genera?

Tendencia 3: Mayores amenazas a la paz.

La aparición de nuevas amenazas para la paz, la seguridad y los derechos humanos: nuevas formas de violencia y conflictos tienden a generalizarse por debajo o más allá del nivel del Estado (aumento del número de enfrentamientos infra estatales y de conflictos interétnicos o intercomunitarios, resurgimiento del racismo, la xenofobia, las formas extremas del nacionalismo e intolerancia religiosa, aumento del terrorismo y del crimen organizado, violencia “virtual” en el ciberespacio). Pero, además, ¿cómo podemos asegurar que los dividendos de la paz se utilicen en el siglo XXI, para construir un desarrollo humano sostenible? El concepto de seguridad recientemente se ha ampliado: por encima y más allá de la protección del Estado en el futuro ¿no debería abarcar la seguridad económica, social, ecológica, cultural y humana y la seguridad mundial? Actualmente las amenazas van más allá de las fronteras, lo que requiere una acción coordinada en los planos regional y mundial. La construcción de la paz y la seguridad requerirán en lo sucesivo que se reconozcan todas las nuevas dimensiones de la seguridad humana y la promoción eficaz de todos los derechos humanos.

Tendencia 4: Agudización demográfica.

La agudización de los problemas vinculados con el crecimiento de la población,



la transición demográfica, las amenazas para la salud y la urbanización masiva, la transición demográfica se está acelerando. Aunque probablemente no haya, en consecuencia, una “explosión demográfica”, la población del planeta seguirá aumentando rápidamente, aunque no se puede excluir que hacia el año 2050 supere apenas los 8.000 millones de personas.

Además, la población mundial está envejeciendo y su distribución geográfica también está cambiando, al igual que las causas de la mortalidad. Tal vez también estemos al borde de una crisis mundial provocada por las nuevas enfermedades y por otras que han vuelto a aparecer. Para resolver todos estos problemas de población y de salud pública, es esencial considerar prioritaria la educación, y en particular la educación de las niñas. ¿La educación para todos a lo largo de toda la vida no será la mejor forma de contracepción? El crecimiento demográfico mundial también está acompañado por la urbanización masiva, acelerado por los cambios económicos y sociales, que origina desafíos sin precedentes (la pobreza y la exclusión urbana; la secesión urbana; los problemas ambientales; el acceso a los recursos naturales y culturales; el derecho a la vivienda; los nuevos problemas de la ciudadanía urbana y la retracción del espacio público). Si estas tendencias no se modifican, en los próximos 40 años habrá que construir el equivalente de 1.000 ciudades de 3 millones de habitantes cada una, vale decir, casi tantas ciudades como las que existen hoy en día. Este crecimiento urbano se concentrará esencialmente en las ciudades del Sur. También es probable que la exclusión urbana se vea reforzada por el fenómeno del “apartheid” urbano que prolifera en numerosas regiones del mundo. ¿Cómo volver a crear la urbanidad y la civilidad? ¿Cómo integrar a los marginados?

Tendencia 5: Mayor deterioro medio ambiental.

El rápido deterioro del medio ambiente del planeta, causado por el calentamiento del clima, modos de consumo no sostenible, antiguas y nuevas formas de contaminación (contaminación del aire, del agua, del suelo, del océano, contaminación química e invisible) y la reducción sin precedentes de la biodiversidad de los ecosistemas planetarios. Los principales desafíos en este ámbito son los siguientes: el calentamiento del clima mundial; el agua, la reducción de la capa de ozono; la desertificación; la deforestación; la contaminación de los océanos y los cambios de los ecosistemas marinos y de las corrientes oceánicas en todo el mundo; la contaminación química y la “contaminación invisible”, así como la reducción sin precedentes de la biodiversidad. ¿La solución de estos problemas no supondrá la elaboración de un “contrato natural”? Favorecer el progreso de la ciencia y los conocimientos relacionados con el medio ambiente, fomentar en los sistemas educativos una enseñanza ambiental y contribuir a la construcción de una ética del futuro podrían considerarse tareas prioritarias.

Tendencia 6: Crece el abismo digital.

El desarrollo de la sociedad de la información: el surgimiento, a diferentes ritmos en las diversas partes del mundo, de una sociedad de la información da lugar a grandes esperanzas en cuanto al acceso al conocimiento. Pero la humanidad tendrá que asumir un gran desafío: el que plantea la distribución desigual del acceso de los países desarrollados y los países en desarrollo e incluso dentro de los países. En realidad, el



80% de la población del planeta no tiene acceso a instalaciones básicas de telecomunicaciones y sólo el 2,4% tiene acceso a Internet. En este sentido, la cibercultura debe estar acompañada por una cibernética.

Tendencia 7: La mundialización se deshumaniza.

La evolución probable de la democracia y los regímenes de gestión pública e internacional o regional: la comunidad internacional deberá afrontar cada vez con más frecuencia problemas mundiales que sólo se pueden resolver a escala mundial. Ante un mercado crecientemente mundializado ¿avanzaremos hacia formas más desarrolladas de democracia internacional? ¿Se transformará la democratización – definida como un proceso conducente a una sociedad más abierta y participativa y menos autoritaria- en un fenómeno auténticamente mundial? Tanto dentro de los Estados como en el plano internacional, el poder de la sociedad civil y de los nuevos actores no gubernamentales parece aumentar. En el siglo XXI se debe dar respuesta a una pregunta decisiva ¿cómo civilizar y humanizar la mundialización?

Tendencia 8: Mayor protagonismo de la mujer.

El incremento del papel de las mujeres y las nuevas perspectivas en materia de igualdad entre los sexos (educación, participación y representación en todos los ámbitos de actividad): los progresos en materia de igualdad entre hombres y mujeres no siempre guardan relación con la riqueza de un país, ni con su nivel de desarrollo humano. Esto significa que para combatir las disparidades en este sentido no basta con depender exclusivamente del crecimiento de la renta nacional. Si bien es cierto que se han alcanzado considerables progresos en los últimos decenios, especialmente en el campo de la educación, esos avances últimamente se topan con determinadas “barreras invisibles” extremadamente resistentes, no sólo en los ámbitos de la educación y la salud pública sino también en lo que se refiere a la pobreza, el trabajo, el acceso a puestos en los que se adoptan decisiones políticas y los derechos relacionados con la propiedad, la herencia, el casamiento y el divorcio. Además, la mujer sigue siendo víctima de diversas formas de persecución y opresión moral y física.

Tendencia 9: Pluralidad cultural y digital.

Nuevos encuentros entre las culturas: el pluralismo, la diversidad y la creatividad culturales ante el auge del mundo de las redes, de la tecnología y de la mundialización. Las nuevas tecnologías tendrán repercusiones considerables en los libros, la palabra escrita, la información y el pluralismo lingüístico. ¿Serán estos encuentros que promueven positivos y creativos u hostiles y destructivos? ¿Favorecerán la hegemonía de una o más culturas o incluso la homogeneización cultural que algunos temen? ¿Exacerbarán las diferencias culturales y provocarán la aparición de nuevas fragmentaciones culturales? ¿Cómo restablecer un vínculo entre el espacio cada vez más abierto de la economía y el mundo a menudo excesivamente cerrado y fragmentado de las culturas? ¿No estará la “tecnologización” de la cultura presagiando la desaparición de los modos tradicionales de producción y de transmisión de la cultura? ¿Anunciará la aparición de una “sociedad programada”? ¿Cómo garantizar el acceso de todos a la cultura y a todas las culturas cuando, actualmente, más de las dos terceras partes de las redes son privadas? ¿Cuál será el impacto de las nuevas tecnologías en los libros y en la lectura? ¿Cómo evolucionará la noción del patrimonio que se ha



ampliado considerablemente en los últimos decenios?

Tendencia 10: El hombre domestica al hombre.

El incremento de las capacidades de la ciencia y de la técnica y los nuevos problemas éticos: la creciente influencia de la ciencia y la tecnología junto con la formación de poderosas alianzas industriales probablemente sea un importante factor en la configuración del siglo XXI. Numerosos progresos de la ciencia y la tecnología encierran la promesa de considerables avances en muchos ámbitos. Pero estos adelantos también plantean interrogantes e inquietudes éticas. La primera se refiere a las tecnologías aplicadas a los seres vivos: ¿No conducirá la capacidad de “artificializar” la naturaleza, de manipular las especies -incluso, al ser humano- al “mundo feliz” que predijo Aldous Huxley y a una situación inadmisible éticamente en la que el hombre domestique al hombre? Pero, además, ¿cuáles son las repercusiones de esos adelantos en la biosfera y en el medio ambiente del planeta? Para hacer frente a estos problemas, la sociedad deberá seguir intensificando su acción en los ámbitos de la ética del futuro y la bioética.

2.2 Análisis de las tendencias en la educación superior

El Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) elaboró un informe el 16 noviembre del 2020 que se tituló: Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales.

En este informe se precisa el concepto de acceso universal en la educación superior está estrechamente ligado al debate sobre el derecho a la educación, el cual es considerado como un derecho humano. El concepto ha ido evolucionando en el transcurso de las últimas dos décadas habiendo sido incorporado por numerosos instrumentos internacionales, nacionales y regionales, siendo la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable, el más prominente de ellos. Además de la perspectiva humanística del concepto, no se puede olvidar el impacto que ha tenido el acceso a las Instituciones de Educación Superior - IES, en el desarrollo de los países.

El informe se divide en las siguientes secciones temáticas:

a) El concepto de acceso universal en la educación superior.

Como se indicó líneas arriba este se encuentra ligado a un derecho fundamental el debe involucrar el acceso universal a la educación superior, sin discriminación ni exclusión, esto se convierte en la piedra angular del derecho a la educación; otro aspecto a destacar es la evolución del concepto, esto se ha producido a través de una serie de iniciativas de organismos internacionales y que mediante algunos instrumentos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, específicamente en el ODS 4 tiene un objetivo específico (4.3) dedicado al acceso a las instituciones de enseñanza superior: “para 2030, garantizar la igualdad de acceso de todas las mujeres y los hombres a una enseñanza técnica, profesional y terciaria asequible y de calidad, incluida la universidad”; finalmente por qué es importante el acceso universal a la educación superior, una de las respuestas sería: la educación superior tiene un papel fundamental que desempeñar en el desarrollo y la participación de un país en la economía internacional.

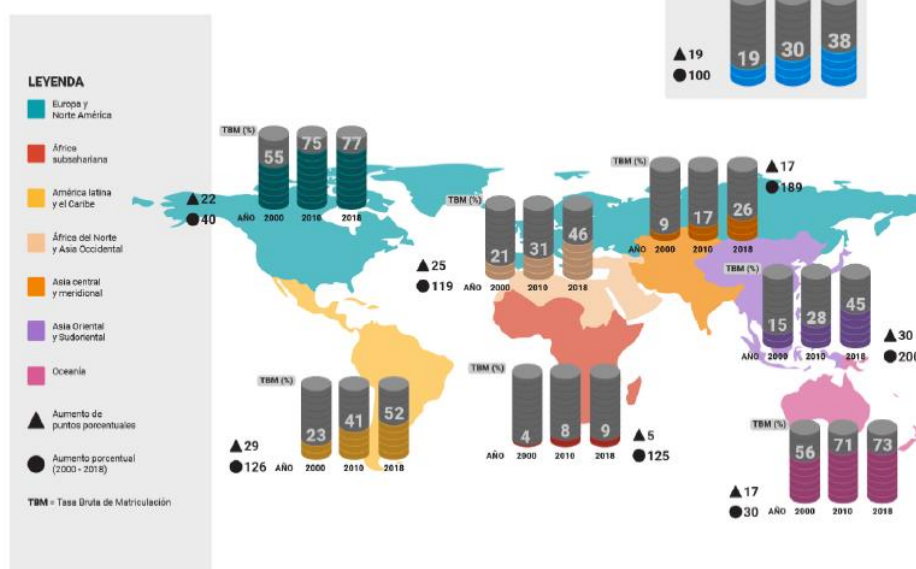
- b) Patrones globales en el acceso a la educación superior: progresión hacia el acceso universal.

Existen tres indicadores asociados con el ODS 4.3 y, que lo tanto, ayudan a medir el progreso logrado en el acceso a la educación superior, a saber:

- Tasa de participación de jóvenes y adultos en la educación y formación formal y no formal en los 12 meses anteriores, por sexo;
- Tasa bruta de matriculación en educación terciaria;
- Tasa de participación en programas técnico-profesionales (de 15 a 24 años).

Evolución de la educación superior 2000-2018: hacia el acceso universal

El acceso universal a la educación superior en las últimas dos décadas ha aumentado en general en todas las regiones. Entre 2000 y 2018, la tasa bruta de matriculación (TBM) en la educación superior mundial aumento del 19% al 38%.



Fuente: investigación basada en la base de datos del Instituto de Estadística de la UNESCO

Varios países de todo el mundo han experimentado un aumento particularmente alto en el acceso y culminación de la educación superior en los últimos veinte años, en comparación con sus respectivas regiones. Para ilustrar esto, el cuadro 1 a continuación presenta datos de algunos países de la región de América Latina y el Caribe.

Cuadro 1: Ejemplos de expansión del acceso a la educación superior

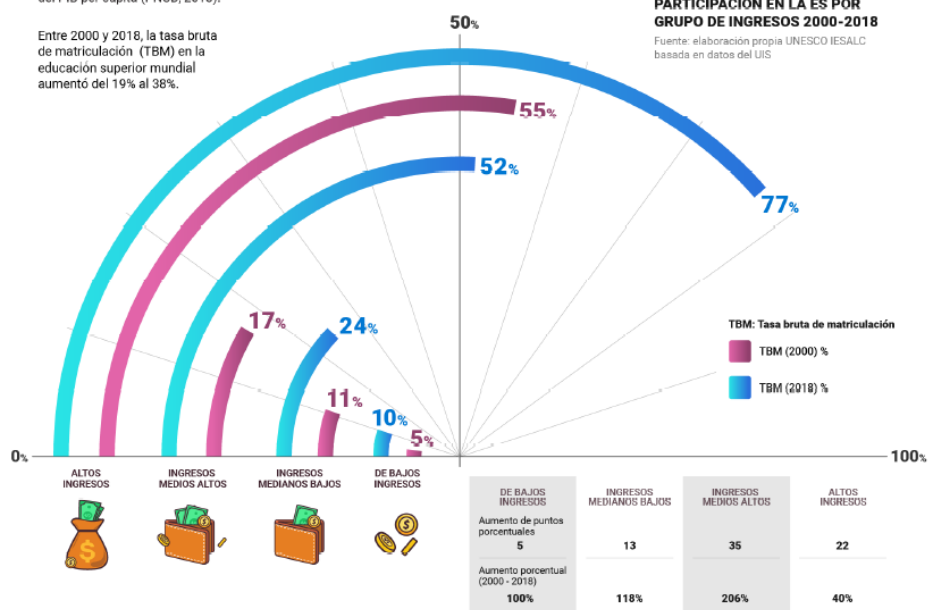
	País	Evolución de la tasa de graduación (1999-2019)	Observaciones
América Latina y el Caribe	Colombia	De menos del 5% en 2002 a más del 25% en 2018	Aumento constante durante todo el periodo
América Latina y el Caribe	Cuba	De un promedio del 11% en 1999-2003, a un promedio del 47% en 2009-2013, a un promedio del 28% en 2014-2018, terminando por debajo del 17% en 2018	Aumento constante durante 15 años, seguido de una disminución constante en los últimos 5 años
América Latina y el Caribe	Honduras	De un promedio por debajo del 3% entre 1999 y 2003, a un promedio del	

Otro aspecto importante son las desigualdades en el acceso universal a la educación superior, que se muestra en la siguiente infografía.

La educación superior fuera del alcance de las personas más pobres del mundo

Parece haber una fuerte relación entre el PIB per cápita y la TBM terciaria. Un aumento en la matrícula universitaria tiende a coincidir con el aumento del PIB per cápita (PNUD, 2018).

Entre 2000 y 2018, la tasa bruta de matriculación (TBM) en la educación superior mundial aumentó del 19% al 38%.



Fuente: investigación basada en la base de datos del Instituto de Estadística de la UNESCO

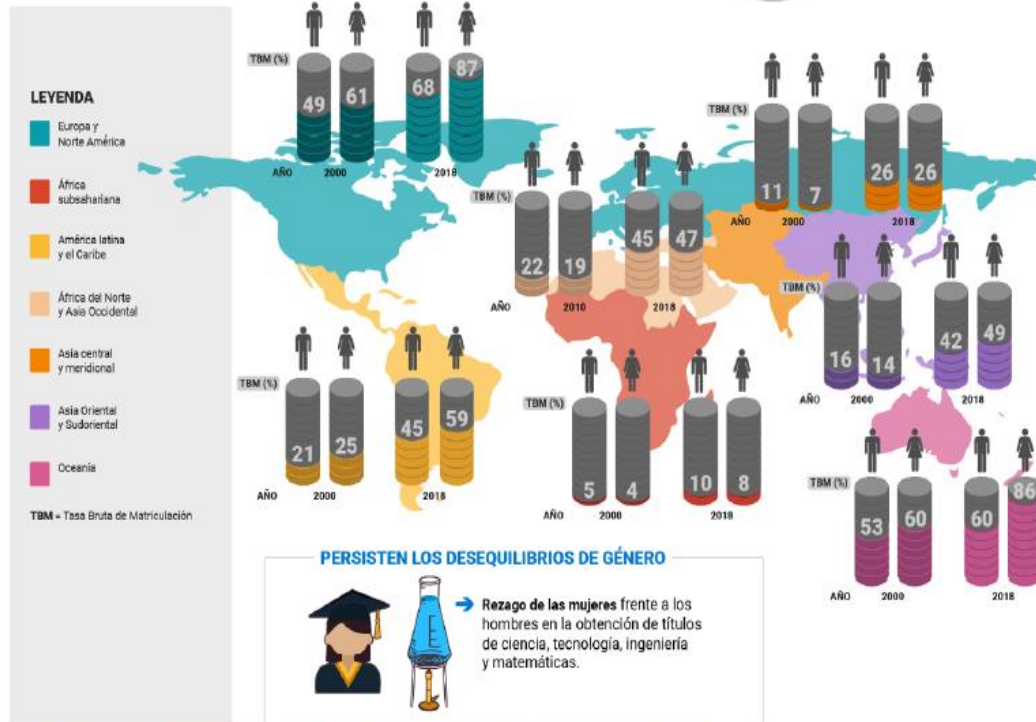
A continuación, mostramos una infografía que muestra el acceso a la educación superior por género: 2000-2018.

Beneficiari@s en el acceso a la educación superior por género: 2000-2018

La tasa bruta de matriculación de los hombres aumentó del 19% al 36%, mientras que la de las mujeres fue del 19% al 41%. Por lo tanto, las mujeres han sido las principales beneficiarias del aumento del acceso a la educación terciaria.

4%
de los PAÍSES

→ En la ES, solo el 4% de los países han logrado la paridad de género



Fuente: investigación basada en la base de datos del Instituto de Estadística de la UNESCO

c) Impulsores para lograr el acceso universal a la educación superior. Entre los principales impulsores para lograr el acceso universal en la educación superior tenemos:

- Desarrollo económico.
- El aumento de las aspiraciones de la clase media.
- Crecimiento de las instituciones privadas.
- Crecimiento de las instituciones abiertas y a distancia.

d) Barreras que impiden el acceso universal a la educación superior.

Entre los principales obstáculos para lograr el acceso universal en la educación superior tenemos:

- Pobreza.
- Crisis y emergencia.
- Barreras institucionales: altas tasas de matrícula y exámenes de ingreso.
- Movilidad geográfica.
- Discriminación.



- e) Inclusión de las comunidades marginadas: grupos vulnerables que la educación superior debe tomar en cuenta.

El principio del acceso universal a la educación superior combina el movimiento Educación para Todos con la inclusión. La inclusión tiene que ver con el acceso a la educación de manera que no haya discriminación o exclusión para ningún individuo o grupo dentro o fuera del sistema escolar.

En consecuencia, se requieren esfuerzos más coherentes y estrategias específicas para garantizar el acceso a la educación superior para abordar directamente la difícil situación de las minorías desfavorecidas. Dirigirse o ignorar a un grupo puede afectar en última instancia a todo el espectro de acceso a la educación superior. Debe reconocerse que el derecho a la educación y el acceso a la educación superior beneficia a todos.

- f) Políticas de apoyo al acceso universal a la educación superior.

Muchos países se han fijado metas para aumentar la proporción de la población con educación superior y/o ampliar el acceso a la educación superior para las personas que están subrepresentadas debido a su condición socioeconómica, raza, etnia, religión, edad, género, discapacidad o ubicación.

Acercar la educación superior a los posibles beneficiarios mediante la creación de nuevas instituciones de educación superior en regiones desatendidas ha demostrado ser una estrategia eficaz para lograr mayor acceso en muchos países (UNESCO, 2017).

Para que las políticas de apoyo al acceso universal a la educación superior sean viables se requiere:

- Leyes.
- Fórmula de financiación.
- Requisitos de admisión.
- Universidades especializadas
- Apoyo financiero a los estudiantes: becas y préstamos.
- Inversiones masivas en la universalización de la educación secundaria.

- g) Tasas de acceso versus éxito en la educación superior

Al investigar sobre el tema del acceso universal a la educación superior, se destaca un dilema analítico: las tasas de matrícula versus las tasas de graduación cuentan historias diferentes. Después de la inscripción, el aspecto de acceso/retención se convierte en un componente clave para una institución de educación superior. Aunque más personas acceden a la educación terciaria en todo el mundo, las tasas de abandono siguen siendo relevantes (OCDE, 2020).

Los problemas de deserción son consecuencia de varios factores, como la falta de preparación adecuada para mantenerse al día con los estándares institucionales (preparación académica, preparación social) y los problemas



financieros de los estudiantes y las preocupaciones sobre las deudas de matrícula, lo que provoca que muchos estudiantes, en particular aquellos de entornos desfavorecidos, renuncien a sus estudios.

Siempre se debe abordar la brecha entre las tasas de inscripción y de graduación/retención en la educación superior. Si bien uno puede tener una imagen bastante positiva basada únicamente en los datos de ingreso, estos datos, en comparación con las tasas de graduación y conclusión, a veces pueden presentar una realidad ligeramente diferente, que no siempre es positiva.

h) Efectos del mayor acceso en la calidad, equidad y desempeño de la educación superior.

Se pueden destacar los siguientes tres factores:

- Mayor acceso a la educación superior y calidad
 - Calidad de los procesos
 - El papel de las agencias de garantía de calidad
 - Calidad del resultado
- Mayor acceso a la educación superior y a la equidad
 - Equidad de género
 - Equidad geográfica: rural versus urbano
 - Equidad en todos los niveles de ingresos
 - Equidad étnica/lingüística
- Mayor acceso a la educación superior y al rendimiento

Este documento también nos presenta mensajes claves, que a continuación mostramos.

Mensajes clave del informe

1. El acceso universal a la educación superior en las últimas dos décadas ha aumentado en general en todas las regiones. Entre 2000 y 2018, la tasa bruta de matriculación (TBM) en la educación superior mundial aumentó del 19% al 38%. En el mismo período, la TBM de los hombres aumentó del 19% al 36%, mientras que la de las mujeres fue del 19% al 41%. Por lo tanto, las mujeres han sido las principales beneficiarias del aumento del acceso a la educación terciaria.
2. El acceso universal a la educación superior no es solo un derecho humano, sino también un componente clave del desarrollo social y económico, que genera más oportunidades para los grupos desfavorecidos de la sociedad y contribuye a una fuerza laboral más educada.
3. Los más importantes impulsores del aumento del acceso a la educación superior en los últimos 20 años incluyen: el desarrollo económico de las naciones y, en



consecuencia, el aumento de las aspiraciones de las clases medias para acceder a la educación terciaria, el crecimiento de las instituciones privadas y la expansión de las instituciones a distancia.

4. Las desigualdades en el acceso a la educación superior persistieron durante las dos últimas décadas. Obstáculos como la pobreza, las situaciones de crisis y emergencia, las altas tasas de matrícula, los exámenes de ingreso, la movilidad geográfica y la discriminación plantean desafíos continuos en las comunidades marginadas para acceder a la educación terciaria
5. Si bien el efecto de un mayor acceso a la educación superior sobre el desempeño y la calidad de las instituciones y de la educación que se ofrece es difícil de evaluar, se pueden observar algunos patrones correlativos relacionados con la equidad: mientras que durante los últimos veinte años el acceso de las mujeres a la educación superior ha aumentado considerablemente en todo el mundo, el aumento del acceso a las IES en las últimas dos décadas difiere mucho según el nivel de ingresos, siendo el grupo de ingresos medios altos el que más se beneficia.
6. La educación superior sigue estando fuera del alcance de muchas de las personas más pobres del mundo. Como tal, los países deben desarrollar mecanismos nacionales y estrategias sólidas para evaluar continuamente el progreso y asegurar la inclusión de los más desfavorecidos.
7. Las instituciones de educación superior deben desarrollar estrategias para reducir la brecha entre la matrícula y la graduación, especialmente entre los grupos desfavorecidos, y reforzar la recopilación de datos sobre las tasas de culminación para ofrecer un escenario claro de retención.

Finalmente, este informe nos propone recomendaciones para acciones futuras en las instituciones de educación superior

- Prestación de apoyo continuo (ayuda financiera, información sobre las clases, asesoramiento profesional general, apoyo psicológico) a los estudiantes que lo necesiten. Esto incluye la provisión de subvenciones de emergencia y ayuda financiera, especialmente aquellas dirigidas a estudiantes de entornos y familias vulnerables, y el desarrollo de programas e iniciativas dirigidas a los factores psicológicos de los estudiantes: metas, motivaciones, expectativas, etc.
- Desarrollo de criterios de evaluación amplios: es importante que las IES se centren también en aspectos no académicos en la evaluación general de los estudiantes. Los aspectos no académicos incluyen, por ejemplo, actividades extraescolares, habilidades sociales (liderazgo, colaboración, resolución de conflictos, autocontrol, etc.), cualidades relacionadas con el carácter (persistencia, resiliencia, etc.), etc., que también son muy importantes para el mercado laboral y podría contribuir a la retención de estudiantes vulnerables en las instituciones.
- Desarrollo de prácticas institucionales para incentivar la retención, monitoreando la actitud de los estudiantes antes de que decidan renunciar, con estrategias para reducir la brecha entre matrícula y egreso, aumentando la tasa de retención: si bien las cifras de matrícula son indicadores importantes de acceso a la escolaridad, no revelan las altas tasas de deserción y repetición,



especialmente entre los grupos desfavorecidos.

- Generación de datos desagregados por sexo, discapacidad, raza, origen étnico o social, situación económica, religión, idioma, ubicación geográfica y otra situación para asegurar la visibilidad de todos los grupos de estudiantes en relación con la matrícula y graduación de la educación superior, identificando así a los estudiantes que necesitan más apoyo por variables familiares, deficiencias académicas, nivel socioeconómico, etc.
- Provisión de programas puente para ayudar a compensar la menor preparación académica de ciertos estudiantes de entornos desfavorecidos.
- Establecimiento de programas de mentores y programas sobre conexión con la vida del campus.
- Participación en conversaciones sobre raza / género / desigualdad y desarrollo de campañas que refuten la imagen de selectividad de las instituciones de educación superior: los estudiantes de grupos desfavorecidos pueden sentirse más bienvenidos en las instituciones y saber que sus luchas son reconocidas por las instituciones.
- Uso de la tecnología para aumentar aún más el acceso: la tecnología no es una panacea para todos los males de la educación. Pero, ciertamente, ha demostrado mejorar el acceso a la educación superior. Especialmente el uso del aprendizaje abierto, a distancia y en línea ha permitido el acceso a la educación superior a bajo costo. Aprovechar la tecnología adecuada sigue siendo un aspecto importante en el que debe centrarse. Los teléfonos móviles son particularmente útiles aquí dada la amplia disponibilidad y los costos que son cada vez más asequibles.

Agenda 2030

La Asamblea General de la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

El objetivo 4 Educación de Calidad, establece que la educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza. En 2020, a medida que la pandemia de la COVID-19 se propagaba por todo el planeta, la mayor parte de los países anunciaron el cierre temporal de las escuelas, lo que afectó a más del 91 % de los estudiantes en todo el mundo. En abril de 2020, cerca de 1600 millones de niños y jóvenes estaban fuera de la escuela.

Con el objetivo de proteger el bienestar de los niños y garantizar que tengan acceso a un aprendizaje continuo, la UNESCO, en marzo de 2020, inició la Coalición Mundial para la Educación COVID-19, una alianza multisectorial entre el sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación y los asociados de TI para diseñar e implantar soluciones innovadoras.

En especial, la Coalición Mundial para la Educación aspira a lo siguiente:



- Ayudar a los países a movilizar recursos e implementar soluciones innovadoras y adecuadas al contexto para proporcionar una educación a distancia a la vez que se aprovechan los enfoques de alta tecnología, baja tecnología o sin tecnología.
- Buscar soluciones equitativas y el acceso universal.
- Garantizar respuestas coordinadas y evitar el solapamiento de los esfuerzos.
- Facilitar la vuelta de los estudiantes a las escuelas cuando vuelvan a abrir para evitar un aumento significativo de las tasas de abandono escolar.

Finalmente, entre las metas del Objetivo 4 vinculadas a la educación superior tenemos:

4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.

De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, en su Reporte 2021: Riesgos globales y nacionales para el Perú 2021-2031 podemos identificar la tabla de Impactos negativos de las crisis del sistema educativo y de capacitación. Impactos negativos, que a continuación mostramos.

Tabla (hacer tabla y numerar): Impactos negativos de las crisis del sistema educativo y de capacitación. Impactos negativos

- Aumento de la brecha educativa.
- Menor competitividad y productividad en los sectores productivos.
- Menor capacidad ciudadana para encontrar soluciones de consenso.
- Aumento de la deserción escolar.
- Aumento de la población NINI.
- Aumento del retraso escolar en todos los niveles.
- Bajo Índice de Desarrollo Humano.
- Aumento de la pobreza e informalidad.
- Reducción del capital humano del país.
- Reducción de la calidad educativa.



- Aumento de la vulnerabilidad de la población educativa.
- Incremento del subempleo.
- Incremento de la delincuencia.
- Aumento de la desigualdad social.

Nota. Elaboración CEPLAN a partir (CEPLAN, 2019; CEPLAN, 2020), (COMEXPERU, 2020c), segunda ronda de consulta técnica sobre riesgos globales y nacionales 2020.

2.3 Análisis del entorno económico, social y político nacional

A. Entorno económico

Los principales indicadores macroeconómicos dan cuenta que el Perú se encuentra desde el año 2011, en un proceso de desaceleración económica, moderando a la baja su crecimiento económico.

El deterioro del entorno de los negocios provocara una caída gradual del empleo formal hacia adelante, aunado ello a la pérdida de competitividad de las empresas por el riesgo de cambios regulatorios en materia laboral (2022-2024) que desincentiven aún más la contratación formal.

Política Económica del gobierno	Intervencionista pero con algunos límites constitucionales
Situación política	La oposición del congreso solo logra frenar las medidas mas radicales del ejecutivo. permanece muy alto el riesgo de crisis institucional.
El poder ejecutivo	El gobierno mantiene un consejo de ministros con orientación de izquierda e impulsa la convocatoria a una Asamblea Constituyente, pero no logra avances significativos.

Nota: APOYO Consultoría e INTERCORP (octubre 2021).

Los riesgos latentes para los siguientes meses no son solo de carácter sanitario, área que muestra una reducción significativa del número de contagios y defunciones por el COVID-19 y el nivel de hospitalizaciones.

En el tema sanitario, el avance en el proceso de vacunación ya supero el 50% de la población, el stock de vacunas, la mejora en la capacidad de producción de oxígeno y el número de camas UCI han permitido una mejor respuesta a nivel nacional.

Aun se registra en algunas regiones y en ciertos rangos de edad, procesos de vacunación pendientes, siendo la costa la que más avances logra.

Respecto al riesgo regulatorio, se identifican los siguientes:



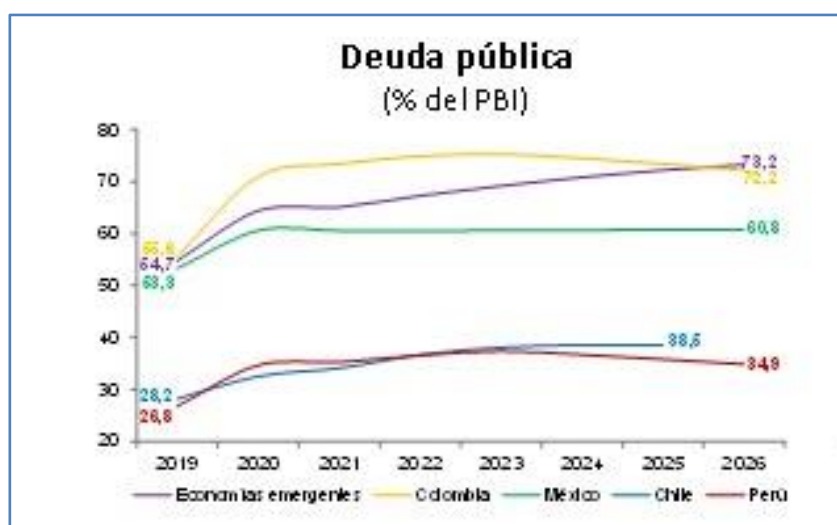
- Endurecimiento de la regulación laboral: Regulación de las modalidades de contratación, como la contratación temporal y las causales de cese laboral.
- Debilitamiento de la SUNEDU, con el riesgo del ingreso libre a las universidades, como medida populista y flexibilización de requisitos para obtener licenciamiento.
- La protección del consumidor, a través del fortalecimiento de la defensa del consumidor, por ejemplo, con la reducción del plazo de respuesta a los reclamos y el apoyo al funcionamiento de asociaciones de usuarios.
- El cambio de reglas para el sector financiero, a través de la mayor participación del estado en la banca y la reforma del sistema de pensiones y/o devolución de los fondos de la ONP.

Todos estos son aspectos impulsados por las diferentes bancadas de izquierda en el Congreso de la República.

A pesar de tener indicadores de solidez económica interna, como el nivel de reservas internacionales, el indicador de deuda externa más bajo de la región, la balanza comercial positiva y estabilidad macroeconómica, el país evidencia situaciones que frenan su crecimiento.

Gráfico 1

Perú: Nivel de deuda externa en la región (% del PBI)

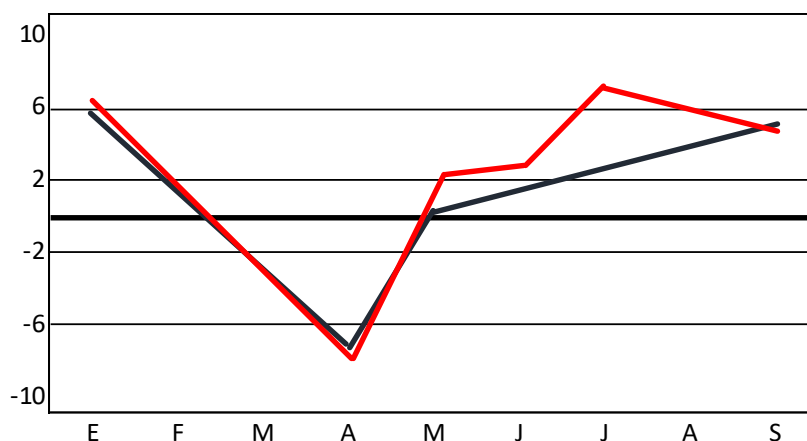


Nota: Ministerio de Economía y Finanzas – Perú (2021)

Por ello, se observa que algunos motores de crecimiento se enfrían, tales como el desempeño de la inversión pública y privada, la velocidad del crédito comercial se frenó, la confianza para invertir sigue a la baja y las expectativas se muestran negativas, por la falta de claridad y de un plan coherente.

Gráfico 2

Perú: Ritmo de crecimiento mensual, 2021 (Var. %)



Nota: Series desestacionalizadas, promedio móvil tres meses.

Ago-21 y Set-21, son estimados realizados en Oct-21.

PBI — PBI No primario —

Fuente: BCRP, APOYO Consultoría

A continuación, se analiza las principales variables macroeconómicas del Perú en el periodo 2006 – 2014 y en algunos casos con estimaciones al 2015 y 2016.

- El Producto Bruto Interno (PBI)

Según se observa en la Tabla 1, la evolución del PBI de la economía peruana presenta los tramos: entre el año 2017 y 2020, una tasa de crecimiento promedio del 1.6%; y se espera para el quinquenio 2021-2025 una tasa promedio de crecimiento de 5.5%, recuperando en el año 2022, los niveles de producción previos a la pandemia.

Tabla 1

Perú: Crecimiento y proyección del PBI 2016-2030

Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PBI	195.2	214.3	225.4	231	205.1	226.6	237.5	248.2
Var%		9.8%	5.2%	2.5%	-11.2%	10.5%	4.8%	4.5%

Nota: 2021- 2025 proyectado según estimaciones del MEF.

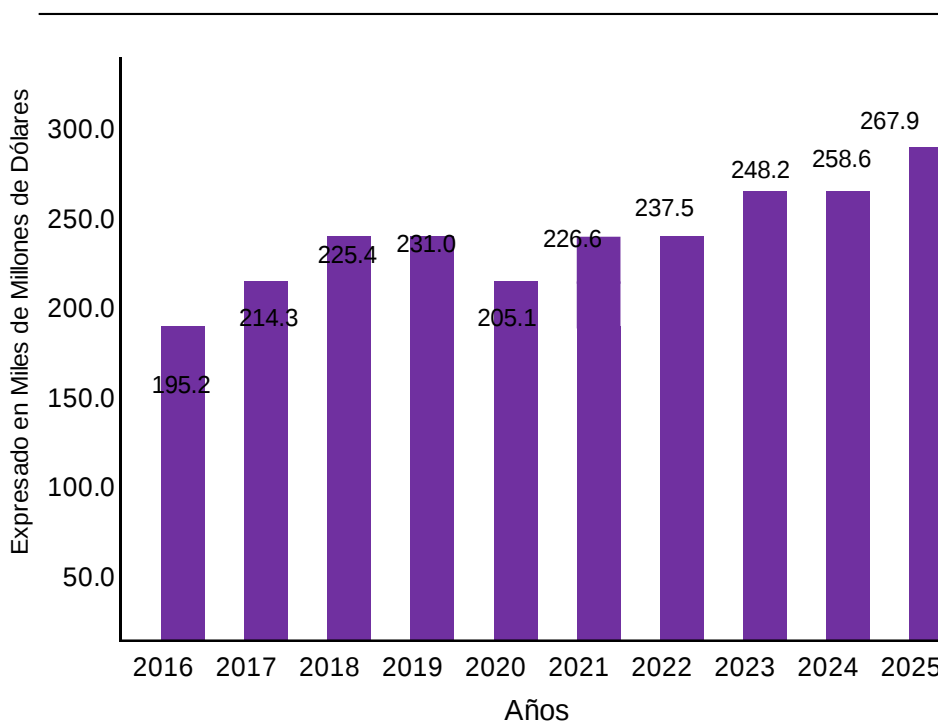
PBI Expresado en miles de millones de Dólares

Años	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PBI	258.6	267.9	277.28	286.98	297.03	307.42	318.18
Var%	4.2%	3.6%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%

Nota: Cifras proyectadas del 2026 al 2030 por promedio esperado.

Gráfico 3

Perú: Crecimiento y proyecciones del PBI 2016 – 2025



Nota: 2016-2020 Cifras reales / 2021-2025 Proyecciones del BCRP
MEF Proyecciones de crecimiento

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2019 – 2021, establece una serie riesgos internos y externos que podrían afectar el crecimiento económico en dicho periodo, entre las que podemos mencionar:

- Riesgos internos:
 - Menor inversión por posible deterioro de las expectativas del sector privado.
 - Riesgo por pérdida de competitividad como resultado de una mayor inflación y cambios regulatorios.
 - Incertidumbre frente a las posiciones del gobierno respecto a la inversión.
- Riesgos externos:
 - Caída de precios internacional de la materia prima.



- Variación de la política monetaria de la Reserva Federal de Estados Unidos, generando aumento de la tasa de interés.
 - Desaceleración abrupta de la economía China.
- La inflación

Es un hecho económico que expresa la variación de los precios de los bienes y servicios que conforman la canasta familiar y que afecta la toma de decisiones de los agentes económicos.

La evolución de la inflación entre el período 2016 – 2018 ha sido variable, sin embargo, no ha sobrepasado la meta establecida por el Banco Central de Reserva del Perú, en 3%.

El incremento del tipo de cambio por el cambio en las expectativas de los agentes económicos y como refugio de valor, ha determinado que la inflación supere el rango meta y comience a afectar la capacidad de compra, la velocidad del consumo y las expectativas, pues actúa como un impuesto y afecta el nivel de ingresos de la población.

El BCRP está tomando medidas para frenar el incremento del tipo de cambio, reduciendo la liquidez del sistema e interviniendo en el mercado cambiario, sin embargo, enfrenta el problema de las declaraciones de los funcionarios del poder ejecutivo que no aportan al logro de la estabilidad macroeconómica y social.

Tabla 2

Perú: Inflación – 2010- 2030 en proyección

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inflación	2.08%	4.74%	2.65%	2.86%	3.22%	4.40%	3.23%	1.36%	2.19%	1.90%

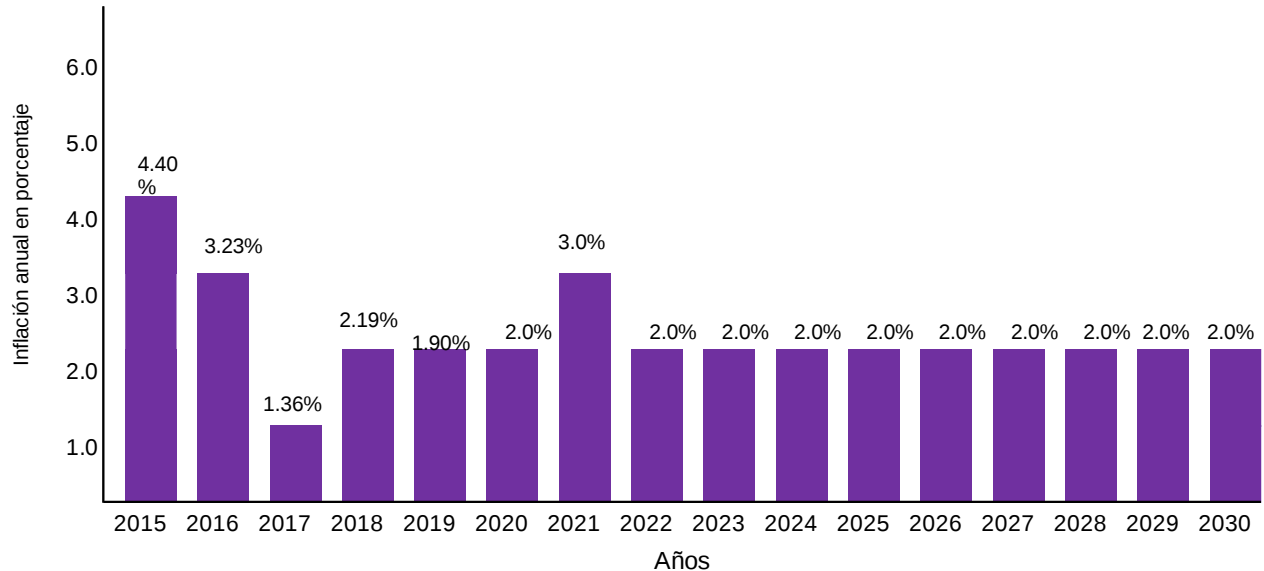
Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inflación	2.00%	3.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%

Nota: BCRP (octubre 2021) – Real al año 2020 – Proyecciones 2021 -2030

Como se puede apreciar en la Tabla 2, según el BCRP, si bien se registra un incremento de la inflación, lo asume como temporal por la coyuntura política, estimando una inflación dentro del rango meta. Los insumos y componentes importados, que expresan su costo en dólares, son los que más se han impactado en la variación de precios.

Gráfico 4

Perú: Inflación 2015 – 2030

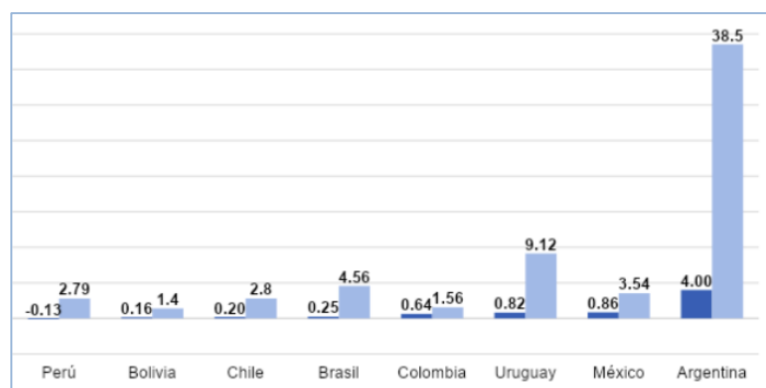


Nota: 2015-2020 Cifras reales / 2021-2025 Proyecciones del BCRP / 2026-2030 Proyección lineal.
BCRP. Reportes de Inflación a octubre del 2021

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) sostiene que el índice inflacionario en el Perú sigue siendo el más bajo en la región y ratifica la meta inflacionaria en la banda del 2-3% para el presente año, nivel que ha determinado en años anteriores.

Figura 1

América Latina: Inflación interanual 2020-2021



Nota: INEI (2021)



- Tipo de cambio

Entre los años 2020 y 2021 la moneda nacional se ha depreciado 12.8% en lo que va del año 2021, pasando de una cotización de S/. 3.55 en el 2020 a S/.4.01 en el 2021.

Entre las causas de la depreciación de la moneda nacional se puede mencionar las expectativas e incertidumbre sobre el futuro por la falta de claridad en los objetivos del gobierno, se están abandonando posiciones en Soles para refugiarse en una moneda dura como el dólar, de la mano con ello se han paralizado las inversiones y los recursos de los nacionales en moneda extranjera han migrado a otros mercados por importes que superan los US\$ 15 Mil Millones de Dólares.

Como consecuencia de la estabilización de la economía, para el año 2021 se espera una depreciación promedio del 6.48% por año, haciendo difícil que el tipo de cambio baje de los S/. 4.00 por Dólar bajo un escenario moderado.

- Comercio exterior

Luego de un 2020 que significó una de las mayores caídas en el intercambio internacional, este 2021 se presenta como un año de “rebote”. En esa línea se encuentran las proyecciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la cual pronostica un crecimiento del volumen del comercio mundial de bienes del 8%, tras una caída del 5.3%.

Si bien volver a la tendencia previa a la pandemia depende en gran parte del ritmo y la efectividad de la vacunación en el mundo, las estimaciones de la OMC muestran que 2020 cerró con signos de una recuperación más rápida de lo esperado.

Ello gracias a un menor efecto de la pandemia en China y otros países asiáticos, lo que permitió a la región no solo impulsar la demanda global, sino también abastecer al mundo con bienes de consumo e insumos médicos.

Por esto, en 2020, Asia fue la región con la menor reducción en el volumen de importaciones (-1.3%) y la única con una variación positiva en las exportaciones (+0.3%).

Tabla 3

Crecimiento del comercio exterior

Regiones	2020		2021	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
América del Norte	-8.5	-6.1	7.7	11.4
Resto de América	-4.5	-9.3	3.2	8.1
Europa	-8	-7.6	8.3	8.4
Comunidad de Estados Independientes	-3.9	-4.7	4.4	5.7
África	-8.1	-8.8	8.1	5.5
Medio Oriente	-8.2	-11.3	12.4	7.2
Asia	0.3	-1.3	8.4	5.7

Nota: OMC / COMEX

El crecimiento del 8% que proyecta la OMC son buenas noticias para el Perú, pues es una señal de mayor actividad en las economías, lo que implica que consumidores y empresas en el mundo estarán en mejores condiciones para adquirir nuestros productos. La elevada alza que tendrán las importaciones de EE. UU.

Será especialmente útil; si en 2020, bajo circunstancias altamente restrictivas, nuestras exportaciones a este país crecieron un 6.7%, según cifras de la SUNAT, podemos esperar un gran salto de estas para este año. Lo mismo podemos decir de los países asiáticos, no solo en función de China, nuestro principal socio comercial, sino también de países como Corea del Sur, Filipinas, Hong Kong o Singapur, a quienes exportamos más en 2020 (+1.8%, +7.1%, +28%, +67.6%, respectivamente). De igual forma, nuestros envíos de cobre se verán muy beneficiados por un alza en los precios, luego de haber caído su valor un 18.8%.

Por otro lado, un mayor comercio de productos agrícolas supone excelentes noticias para nuestros envíos no tradicionales, pues estos son liderados por el sector agropecuario. De hecho, este fue el responsable de diversos resultados positivos en 2020. Por ejemplo, de acuerdo con información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), el Perú se ubicó entre los 10 primeros exportadores a nivel mundial en 37 productos no tradicionales (superando los 29 de 2019). Entre estos se encuentran varios productos agropecuarios, como los arándanos y la quinua (primer lugar), las paltas y los espárragos frescos (segundo lugar), el jengibre entero (tercer lugar), los mangos y las uvas frescas (cuarto lugar), etc.

- Riesgo País

El país mantiene condiciones fiscales sólidas, las cuales están reflejadas en que la deuda pública del país se encuentra entre las más bajas de la región. Esto permite tener un riesgo país bajo, con lo cual los sectores público y privado del país pueden acceder a condiciones favorables de financiamiento en los mercados financieros internacionales, facilitando inversiones que dinamicen a la actividad económica y mejoren el bienestar de los ciudadanos.

Figura 2

Riesgo País de la región



Nota: BCRP y MEF (2021)

La estabilidad económica del País es fundamental para aumentar el bienestar de la población y constituye un círculo virtuoso para el sector universitario, no solo por el aumento del ingreso per cápita para que mayor población acceda a la educación, sino que el desarrollo económico demandará necesariamente de profesionales que ayude al incremento de la productividad y de la competitividad empresarial y nacional.

- Proyecciones al 2030

Para el año 2030, la economía mantendrá su dinamismo y se proyecta que crecería 4,8%, impulsada por el incremento del gasto privado, el avance de las exportaciones mineras y la mejora de la demanda externa, en un entorno de mayor control de la pandemia y vacunación masiva de la población.

De esta manera, para 2030 se proyecta que se alcanzarán niveles de PBI previos



a la pandemia (en términos anuales). Con ello, Perú será uno de los países que liderará el crecimiento a nivel mundial en 2021 y 2022, en un contexto de recuperación de las fortalezas macroeconómicas, fundamentales para dar soporte a un crecimiento sostenido.

En 2021, el déficit fiscal del Sector Público No Financiero (SPNF) se reduciría a 4,7% del PBI, marcando el inicio de un proceso de consolidación fiscal gradual que permitirá preservar la sostenibilidad de las finanzas públicas, en un contexto de repunte de la actividad económica.

Alcanzar un mayor crecimiento, respecto a las proyecciones actuales, requiere continuar impulsando reformas claves que permitan evitar una desaceleración estructural e impulsar el crecimiento potencial de la economía peruana.

En ese sentido se espera el anuncio de medidas para promover el crecimiento económico, cerrar las brechas estructurales del país e incrementar los ingresos tributarios. Esto último ya ha sido propuesto por el poder Ejecutivo al congreso, solicitando para ello delegación de facultades en materia tributaria.

Queda claro que los gobiernos futuros deben tomar medidas que les permitirán reducir de forma progresiva las brechas estructurales que el país tiene. Se pondrá especial énfasis en reducir la informalidad, fomentar la inclusión financiera, impulsar el cierre de brechas de infraestructura, mejorar la digitalización, impulsar el cierre de brechas sociales, y mejorar los servicios públicos.

B. Entorno social

- Empleo

La población económicamente activa (PEA) consiste en el número de personas que se encuentran en actividad económica y según el INEI en el trimestre móvil de mayo a junio del presente año asciende a 4'666,000 personas lo que registra un incremento del 59% (1'730,300 personas) respecto a similar periodo del 2020, año en que se reportó una reducción de la población ocupada de 40.2% como resultado de la paralización de la mayoría de actividades producto del COVID-19.

Sin embargo, pese al crecimiento producto de la recuperación del empleo, todavía no se recupera la tasa del trimestre móvil mayo-julio del año 2019, que sigue siendo superior en 4.9%.

En el trimestre móvil enero-febrero-marzo 2021, la población con empleo adecuado alcanzó a 1'993,800 personas y representó el 41% del total de población económicamente activa (PEA) de la capital.

Posteriormente con la medición del trimestre móvil mayo – julio, la población con empleo adecuado se incrementó en un millón 32,300 personas, aumentando 74.3% en relación con similar trimestre del 2020.



Si se compara el empleo adecuado de este trimestre con igual período del 2019, se muestra una disminución de 23.2% (-731,500 personas).

Por otro lado, la población subempleada totalizó los 2 millones 244,300 personas, aumentando 45.2% (698,400 personas) respecto a igual trimestre del 2020, y en 27.9% (489,300 personas) al compararlo con similar trimestre del 2019 (año de pre pandemia).

Tabla 4

Lima: Evolución del empleo y subempleo para Lima Metropolitana

Niveles de empleo	Ene-Feb-Mar 2020	Ene-Feb-Mar 2021	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total Población económicamente activa	5 230,3	4 859,6	- 370,7	- 7,1
I. Ocupados	4 824,0	4 117,1	- 706,9	- 14,7
. Adecuadamente empleados	2 936,0	1 993,8	- 942,2	- 32,1
. Subempleados	1 888,1	2 123,3	235,2	12,5
-Subempleo por insuficiencia de horas (visible)	704,8	659,1	- 45,7	- 6,5
-Subempleo por ingresos (invisible)	1 183,3	1 464,2	280,9	23,7
II. Desocupados	406,2	742,5	336,3	82,8

Nota: INEI (EPE), estimación del BBVA Research.

En el primer trimestre del 2021, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana llegó al 15.3%, un nivel mayor en 0.8 y en 0.75 puntos porcentuales respecto del trimestre móvil anterior (diciembre – febrero 2021) y al similar del 2020 respectivamente.

De esta manera, en cifras absolutas, el INEI estima que existían 742,500 personas buscando un empleo activamente en la capital, durante el primer trimestre del 2021.

Figura 3

Lima: Evolución del desempleo en Lima Metropolitana



Nota: INEI (2021)

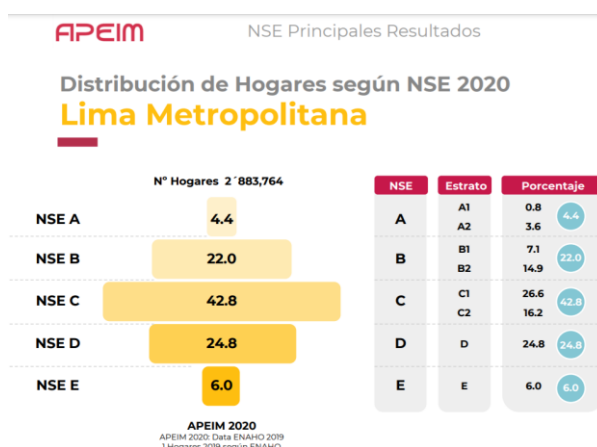
- Nivel socioeconómico de Lima Metropolitana

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), la población de Lima Metropolitana se divide en 5 segmentos o Niveles Socioeconómicos (NSE).

De un total de 2'883,764* hogares, el 4.4% está ubicada en el nivel A, el 22.0% en el nivel B, el 42.8% en el nivel C, el 24.8% en el nivel D y el 6.0% de la población está ubicada en el nivel E (Figura 8). Como se puede observar, el 73.6% de la población de Lima Metropolitana pertenece al estrato C, D y E.

Figura 4

Distribución de Hogares según Nivel Socioeconómico (NSE) en el área de Lima Metropolitana.



Nota: APEIM (2020)

- **Explosión demográfica**

- Tasa de natalidad

En el Perú a partir del año 2011 la tasa de natalidad (número de nacimientos por cada 1,000 habitantes) es decreciente. Tal como observamos en la Tabla 5, esta tasa se encuentra en 18.8 al año 2015 y en 17.2% en el año 2020, siendo sus proyecciones para los años 2035 y 2050 de 14.1% y 12.1% respectivamente.

Tabla 5

Perú: Tasas de Natalidad, mortalidad y crecimiento poblacional

INDICADOR	2015	2020	2035	2050
Población total	31,151,643	32,824,358	37,243,725	40,111,393
Crecimiento anual absoluto	337,995	325,675	247,825	124,593
Tasa de crecimiento (x 1000)	10.9	9.92	6.7	3.1
Nacimientos anuales	578,130	563,344	523,758	484,166
Tasa bruta de natalidad	18.6	17.2	14.1	12.1
Tasa global de fecundidad	2.29	2.15	1.92	1.84
Defunciones anuales	175,589	191,411	263,029	354,963
Tasa Bruta de mortalidad	5.6	5.8	7.1	8.9
Tasa de mortalidad infantil	17.6	15.7	11.9	9.6
Esperanza de vida al nacer (años)	74.6	75.5	77.6	79.3

Nota: INEI, UNFPA, Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050

- Tasa de mortalidad

A nivel nacional la tasa de mortalidad (número medio anual de muertes durante un año por cada 1,000 habitantes) muestra una tendencia creciente en 0.20 puntos porcentuales (de 5.6% a 5.80%) y a partir del año 2035 se incrementa a 7.1%, alcanzando niveles de 8.9% para el año 20250.

- Tasa de crecimiento poblacional

La baja tasa de natalidad y el crecimiento de la tasa de mortandad de la población en el Perú probablemente expliquen la tendencia decreciente dela tasa de crecimiento poblacional.

Se observa que en el año 2015 la población creció a unatasa anual de 10.9% y para el año 2020 en 9.92%. Su proyección continua en descenso al nivel de 6.7% y 3.1% para los años 2035 y 2050.

- **Conflictos sociales**

Según el Instituto Peruano de Economía, sostiene que “El conflicto social es un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorios, creándose una situación que podría derivar en violencia”.

En el Perú, si bien es cierto que los conflictos sociales están disminuyendo, éstos no dejan de ser altos; así tenemos que en el año 2019 se presentaron 183 conflictos sociales, la mayoría vinculados a temas ambientales.

Figura 5

Perú: Conflictos Sociales



Nota: Instituto Peruano de Economía - IPE (2019)

Según su clasificación, encontramos que los problemas socio ambientales, es el tipo de conflicto social de mayor frecuencia con 115 casos en el año 2019. Le siguen los asuntos de gobierno nacional con 19 casos, los gobiernos locales con 17 casos, los asuntos comunales con 11 casos entre otros.

- **Seguridad ciudadana**

El grado de inseguridad se muestran en las denuncias que presentan los ciudadanos por faltas o delitos que vulneran su seguridad; estas denuncias son relativamente altas.

“En el 2020, diversas encuestas revelaron que la inseguridad o la delincuencia son percibidas por la ciudadanía peruana como uno de los problemas más importantes del país”, por ello solo el 10% de la población se siente relativamente segura.

Figura 6

Perú: Percepción de seguridad de la población (%).



Nota: Sondeo RRP Noticias (2021)

Asimismo, durante los últimos años se ha observado como desde el gobierno no tienen la capacidad de frenar la creciente ola de violencia, que cada vez se muestra más organizada y violenta, lo cual nos muestra que el problema de la inseguridad está más vigente que nunca, tal como se observa en la figura adjunta.

Figura 7

Perú: Causas de la inseguridad ciudadana



Nota: Sondeo Instituto Integración (2021)

Pregunta: ¿Por qué no mejora la seguridad ciudadana?

Al respecto mediante la publicación del RS Nro. 191-2021-IN, del día 02 de noviembre en curso, se aprueba la intervención de las Fuerzas Armadas en apoyo de la policía nacional, como una medida que tiene por objeto asegurar el control y mantenimiento del orden interno, así como para apoyar en la ejecución

de las operaciones policiales en Lima y Callao. Se excluye a las regiones en esta norma, pese a haberse registrado atentados contra el patrimonio, así como actividades delictivas.

La estabilidad social en el país implica la búsqueda del “bien común” para toda la población. En este sentido se trata de la promoción de las personas y la inclusión de sectores vulnerables en el proceso de desarrollo económico. La mayor participación y presencia de la educación superior, contribuye con la estabilidad social logrando mayores empleos e ingresos, mejorando los niveles socioeconómicos, incrementando las capacidades para la creación de riqueza y disminuyendo de esta forma los conflictos sociales en el país.

- **Desarrollo e Inclusión Social**

El esfuerzo que realiza el Estado desde el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) para que los ciudadanos tengan acceso a los servicios públicos de calidad y estén en capacidad de aprovechar las oportunidades que abre el crecimiento económico, ha sido permanente. Esta estrategia se ha denominado “Incluir para crecer” y para ello el Gobierno se ha planteado un conjunto de metas con el fin de cerrar algunas brechas para que la sociedad sea más incluyente.

La estrategia del estado está fundamentada en cinco (5) ejes, con un enfoque de ciclo de vida y orientada al logro de resultados. Tal como se aprecia en la Figura 12.

Figura 8

Perú: Estrategia de inclusión financiera como dimensión de desarrollo e inclusión social.



Nota: Ministerio de Inclusión Social (2021)

En esta estrategia denominada “Incluir para crecer”, el eje de inclusión económica es considerado una de las herramientas que contribuye al ejercicio de los derechos y a la generación de oportunidades como elemento fundamental de la inclusión financiera.

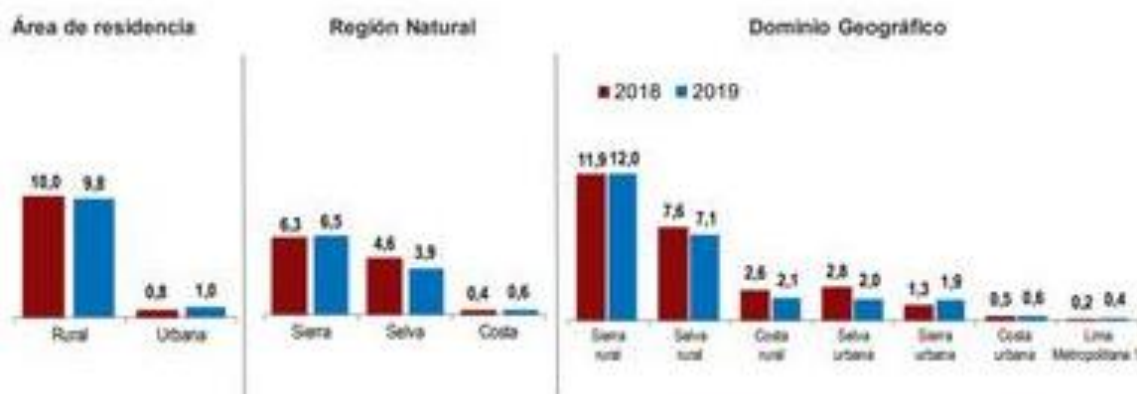
En el documento del Ministerio de Inclusión Social denominado *Referencial Bicentenario 2021*, se detalla que el objetivo del MIDIS, organismo sobre el que recae la función, es orientar el proceso de generación de resultados sostenibles y sostenidos de inclusión económica, en el marco del desarrollo e inclusión social, para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, en particular aquella que no es atendida por la política social universal, desde un enfoque territorial.

La Inclusión Económica, según lo propuesto en la norma, es definida como:

“el proceso que conduce a ampliar la estructura de oportunidades económicas para las familias en territorios de alta pobreza y, de esa manera, incrementar el ingreso autónomo de los hogares bajo un enfoque de desarrollo rural territorial”. Asimismo, concluye que la “Inclusión económica será entonces una situación en la que todas las personas cuentan con los servicios, bienes públicos y capacidades que les permiten aportar a y beneficiarse del dinamismo económico, generando sosteniblemente los ingresos que sus hogares necesitan sin necesidad de transferencias monetarias directas del Estado” (p. 53).

Figura 9

Perú: Incidencia de la pobreza extrema, según ámbitos geográficos (%).



Nota: Diario Gestión (2019)

C. Entorno político

• Panorama político

Se describe un nuevo escenario político como resultado del cambio de gobierno. Las elecciones hacen referencia a una marcada diferencia entre Lima-Costa Norte y las zonas andinas respecto de la valoración política del régimen. Por ejemplo, según IPSOS, el 62% en Lima lo desaprueba y solo el 29% lo



aprueba, mientras que en el Sur, el 57% lo aprueba y solo el 29% lo desaprueba.

Sucede lo mismo respecto de los niveles socio económico. Mientras que en el sector A, 82% lo desaprueba y solo un 15% lo aprueba, en el E, el 55% lo aprueba y el 32% lo desaprueba.

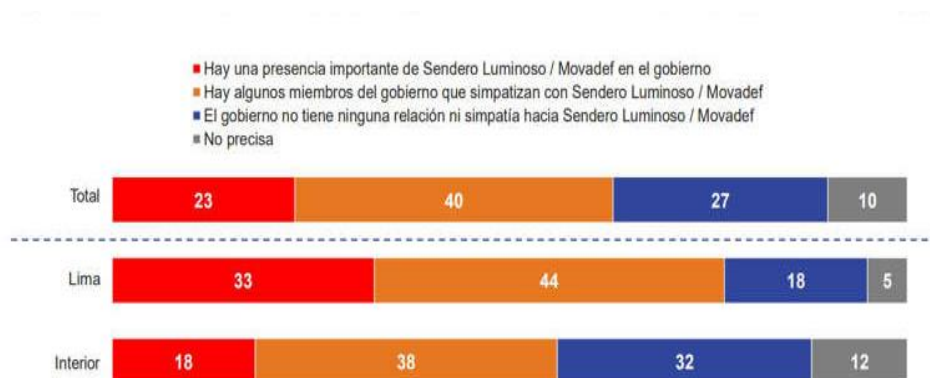
- **Credibilidad**

La población pierde confianza en sus autoridades, debido a los pobres o nulos resultados de la gestión de los primeros 100 días de gobierno, la creciente y más violenta acción de la delincuencia y el sicariato que define una fuerte inseguridad ciudadana y la lenta recuperación económica producto de anuncios controversiales de respecto y promoción a la inversión privada.

La encuestadora IPSOS Perú – América Tv, difundió a fines de setiembre a través de sus redes sociales, el sondeo en donde consulto sobre el grado de relación que tendría el gobierno del presidente Pedro Castillo con el grupo terrorista Sendero Luminoso y con el Movimiento por la Amnistía y derechos fundamentales. En la misma encuesta se determinó que un 40% cree que hay algunos miembros del gobierno que simpatizan con las mencionadas agrupaciones terroristas.

Figura 10

Relación del gobierno con Sendero Luminoso / MOVAREF (%)



Nota: Sondeo IPSOS – 26 de Setiembre del 2021

Pregunta: ¿Qué grado de relación considera que tiene el gobierno de Pedro Castillo con Sendero Luminoso / MOVAREF?

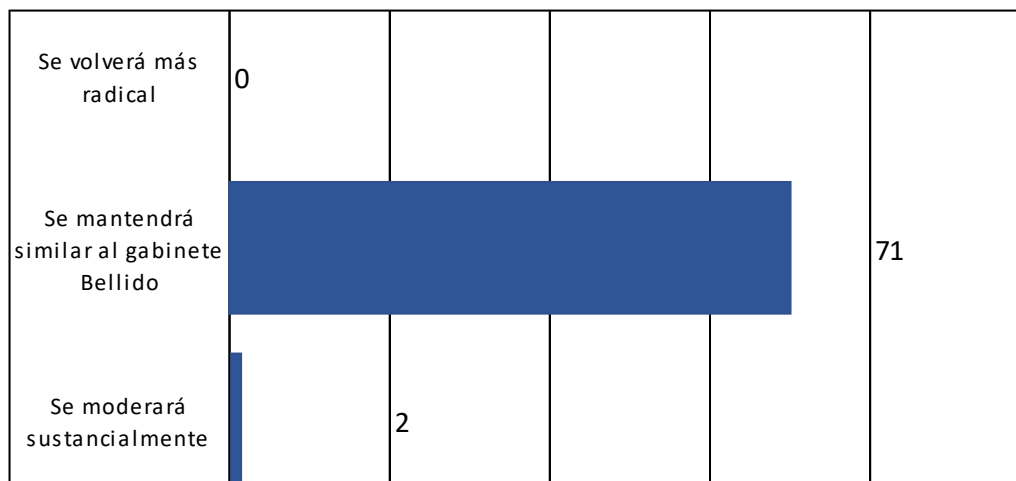
- **Balance político: Cautela**

Pese al cambio del gabinete del Sr. Bellido por el gabinete de la Sra. Vásquez, no genera la confianza requerida en los agentes económicos ni en la población. Lo que se refleja en el siguiente sondeo realizado por Apoyo Consultoría entre

ejecutivos del sector empresarial.

Figura 11

Gabinete de M. Vásquez – Orientación esperada de medidas económicas (%)

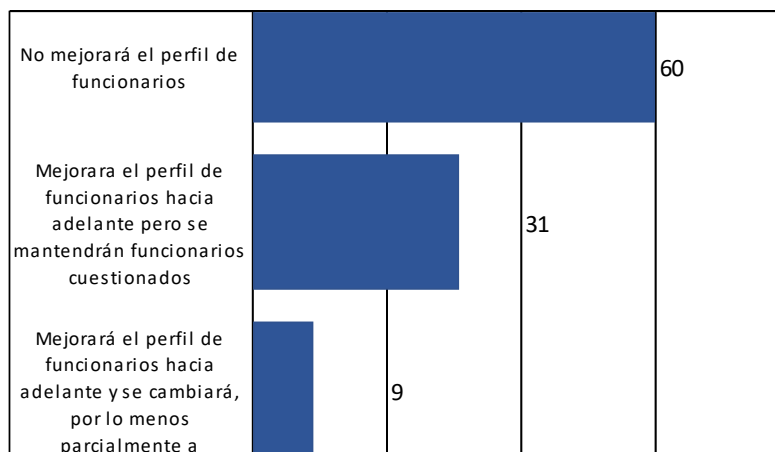


Nota: Apoyo Consultoría (octubre 2021).

De la misma forma, otro aspecto que incide negativamente en las expectativas del sector formal de la economía es la capacidad del gobierno, puntualmente del gabinete de poder gestionar adecuadamente al estado y ello se basa en los perfiles, creencias y trayectorias de sus integrantes, lo que no respalda el nivel de confianza esperado, como se puede observar en los siguientes gráficos.

Figura 12

Perfil esperado de los funcionarios públicos (% de ejecutivos)



Nota: Sondeo SAE Apoyo Consultoría (octubre 2021)

Pregunta: ¿Cree que el presidente y sus ministros realizarán cambios en el perfil de funcionarios públicos nombrados?

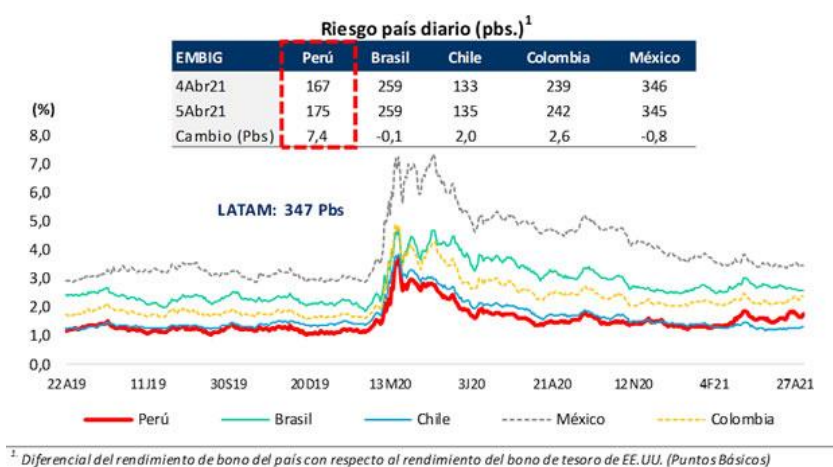
- Riesgo político

Se presentan varios escenarios políticos, desde el de la moderación del discurso y de las acciones hasta el más radical de estatizaciones, cambio de la constitución y populismo.

En este sentido, los analistas internacionales sostienen que el Perú presenta un deterioro del riesgo país por el escenario político y las clasificadoras internacionales de riesgos han procedido a modificar la perspectiva de ESTABLE a NEGATIVA explicado por el índice de riesgo político, lo que afecta en el exterior la imagen del país y reduce el atractivo para la inversión y el índice de competitividad regional.

Figura. 13

Riesgo país



Nota: BCRP – Elaboración Maximice (mayo 2021)

Si bien las proyecciones de las expectativas económicas y políticas no son favorables, aunado al probable recrudecimiento de los conflictos sociales, el estancamiento o reducción del nivel de crecimiento de la economía, el incremento de la inseguridad ciudadana; esperamos con fe que las fuerzas políticas tengan acercamientos y moderen sus posiciones sin realizar cambios severos que afecten las bases económicas del país.

La estabilidad política es una de las bases de toda democracia y tiene relación directa con la estabilidad económica y social de un País. Para ello se debe sostener instituciones sólidas que respeten las reglas de juego para otorgarle a la sociedad credibilidad y posibilidades para el desarrollo económico y de las inversiones extranjeras.

La estabilidad política es importante para mantener sólida a la institución universitaria mediante la aplicación de reformas y consolidación de acuerdos y convenios de cooperación mutua para el derecho de acceso a la educación superior de la mayor parte de la población y alcanzar mayor desarrollo económico y social



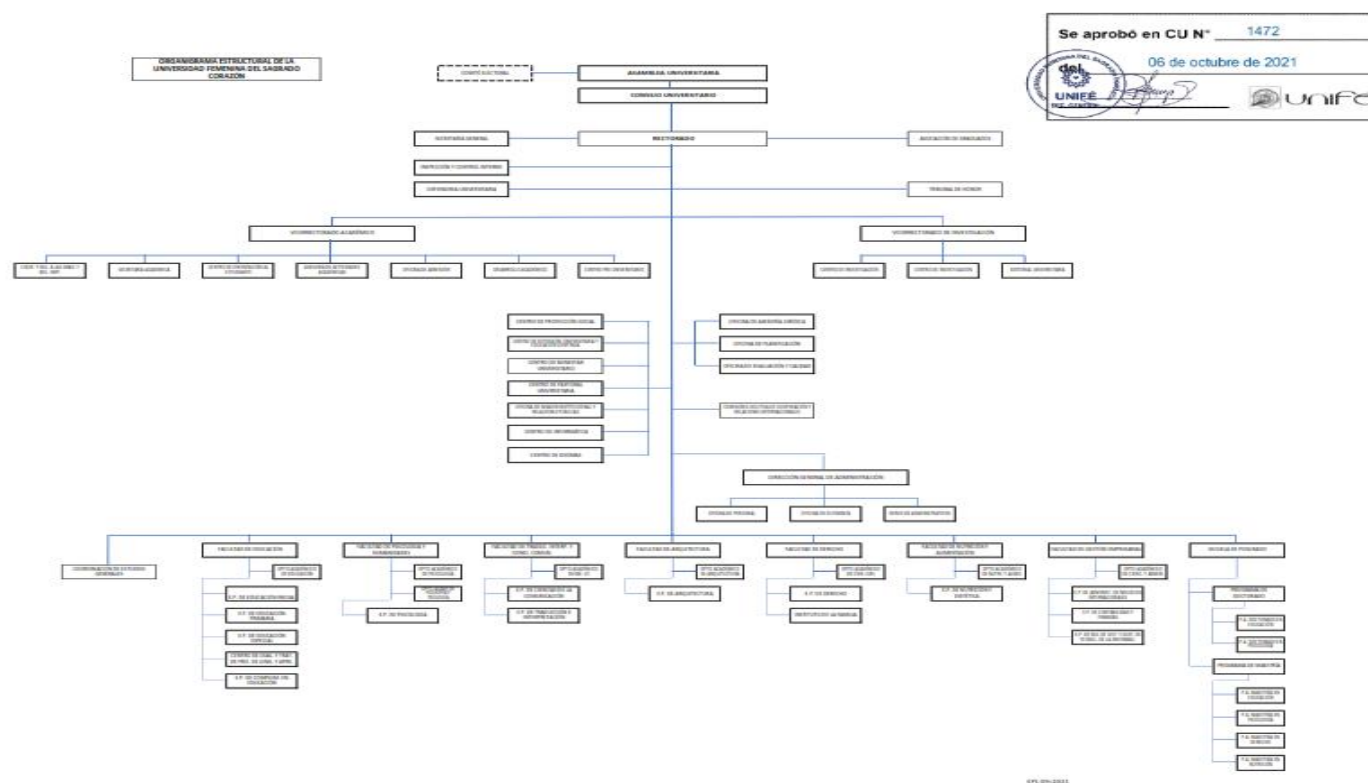
2.4. Análisis del entorno institucional

A) Situación actual de la UNIFE

- Organización

ORGANIGRAMA

(Aprobado por C.U.1472 del 06/10/2021)



http://www.unife.edu.pe/transparencia/info_institucional/organigrama_general_2021.pdf



La Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE), al año 2021 está formada en su ámbito académico en el nivel de pregrado por siete Facultades con doce Escuelas Profesionales, siete Departamentos Académicos y Programas de Segunda Especialidad en la Facultad de Educación y Diplomados que varían conforme a la demanda del mercado y una Escuela de Posgrado con cuatro Programas Académicos de Maestrías.

Tres Facultades tienen dos o más Escuelas Profesionales en su organización. La Facultad de Gestión empresarial cuenta con tres Escuelas Profesionales: Ingeniería de Sistemas y Gestión de Tecnologías de Información, Administración de Negocios Internacionales y Contabilidad y Finanzas. La Facultad de Educación tiene tres Escuelas Profesionales: Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Especial. La Facultad de Traducción, Interpretación y Ciencias de la Comunicación está formada con dos Escuelas Profesionales: Traducción e Interpretación y Ciencias de la Comunicación.

Asimismo, cuatro Facultades se organizan en base a una Escuela Profesional. Facultad de Arquitectura, con su Escuela Profesional de Arquitectura; Facultad de Derecho con su Escuela Profesional de Derecho, Facultad de Nutrición y Alimentación, con su Escuela Profesional de Nutrición y Dietética; y, Facultad de Psicología y Humanidades con su Escuela Profesional de Psicología.

La Escuela de Posgrado cuenta con cuatro Programas de Maestría: Educación, Psicología, Derecho Civil y Nutrición y Dietética; asimismo, cuenta con dos Programas de Doctorado: Educación y Psicología.

- **Población UNIFE**

- **Evolución de Postulantes – Ingresantes**

En relación a postulantes e ingresantes a estudios de pregrado, se puede observar en la Tabla 4, que mientras la variación de postulantes en el año 2021 es -26.19%, con respecto al año 2016, se han registrado años en los cuales el número de postulantes ha sido mayor y la evolución de las ingresantes logra una dinámica de crecimiento importante registrando una variación del 16.35% en los ingresos de postulantes con respecto al año 2016, afectado el último año por la crisis sanitaria con impacto económico. Esta cifra es importante pues se logra aun sin incorporar a un porcentaje mayor de las postulantes a las Facultades y Escuelas profesionales que en pregrado logra una ratio de conversión en ingresantes del 65%.

Esta situación refleja un mayor esfuerzo para captar postulantes y también grafica un área de oportunidad, pues muchas finalmente no concluyen con el ingreso a universidad, tal como se puede apreciar en el indicador postulante/ingresante (%). Esta ratio fue en el año 2016 de 42% de ingresantes por cada 100 postulantes, mientras que en el 2021 fue de 65% de ingresantes por cada 100 postulantes.



Sin embargo, se debe de considerar las situaciones especiales del año 2020, en que la pandemia alteró tendencias y afectó la proyección de los resultados esperados, determinando una caída en el número de ingresantes del orden del 17.46%.

Este impacto negativo se sostiene en el año 2021, donde se observa reducción en el número de postulantes en -26.19%, respecto al mismo valor del 2016; sin embargo, se han registrado picos de postulantes en años previos. Respecto al número de ingresantes, esta continúa siendo negativo los dos últimos años, luego de marcar una tendencia positiva durante cuatro periodos. Esta situación se puede explicar por el contexto de la pandemia y por el hecho de estarse recuperando la economía.

Tabla 6
UNIFE: Nivel de postulantes e ingresantes en pregrado.

AÑO	POSTULANTES		INGRESANTES		RELACIÓN POST / INGRESANTES
	Nro	Variación	Nro	Variación	
2016	1,413		587		42%
2017	1,067	75.5%	613	4.4%	57%
2018	1,788	167.6%	1,097	79.0%	61%
2019	1,325	74.1%	1,157	5.5%	87%
2020	1,242	93.7%	955	-17.5%	77%
2021	1,043	84.0%	853	-10.7%	82%

Nota: Informe de Gestión Vicerrectorado Académico 2016-1 al 2021-1

Se debe de destacar que el número de ingresantes respecto a los postulantes alcanza una tasa promedio de 68% y en valor absoluto, representan un crecimiento del orden de 45.32% respecto al año 2016.

En lo que se refiere a la Escuela de Posgrado, la relación postulante/ingresante es del 98% y presenta un crecimiento importante en la capacidad de convocatoria, creciendo en 27.49% en el número de postulantes y de 15.63% en el total de ingresantes, respecto al mismo número del año 2016.



Tabla 7

UNIFÉ: Nivel de postulantes e ingresantes a la Escuela de Posgrado

AÑO	POSTULANTES		INGRESANTES		RELACIÓN POST / INGRESANTES
	Nro	Variación	Nro	Variación	
2016	371		371		100%
2017	306	82.5%	306	-17.5%	100%
2018	312	102.0%	312	2.0%	100%
2019	339	108.7%	338	8.3%	100%
2020	510	150.4%	491	45.3%	96%
2021	473	92.7%	429	-12.6%	91%

Nota: Informe de Gestión Vicerrectorado Académico 2016-1 al 2021-1

□ Evolución de la Matrícula

En relación a la matrícula en pregrado, se observa, de la Tabla 6, que la variación porcentual entre los años 2016 y 2021, es del orden del 59.6% de crecimiento en el periodo de análisis.

La matrícula en la Escuela de Posgrado presenta un índice de crecimiento de 60.6% entre el año 2016 y el 2021, siendo estos resultados positivos en el periodo de análisis, tanto en pregrado como en posgrado.

Como se puede observar en la tabla adjunta la matrícula en Complementación Académica en Educación, presenta en todo el periodo 2016-2021 una tendencia negativa, cayéndose drásticamente el presente año.

Por su parte, la matrícula en Segunda Especialidad evidencia una fuerte recuperación los dos últimos años, después de haber mostrado una tendencia negativa.

Por su parte, los diplomados y cursos de actualización presentan resultados mixtos, habiendo logrado un incremento importante este último año.

TABLA 8

UNIFÉ: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA (ABSOLUTOS Y VARIACIÓN PORCENTUAL)

Año	PREGRADO		POSGRADO		COMP. ACADÉMICA		2da. ESPECIALIDAD	
	Nro.	Var. %	Nro.	Var. %	Nro.	Var. %	Nro.	Var. %
2016	2,342	-3.6%	381	11.7%	53	20.5%	57	32.6%
2017	2,349	0.3%	415	8.9%	49	-7.5%	30	-47.4%
2018	2,806	19.5%	399	-3.9%	20	-59.2%	23	-23.3%



2019	3,325	18.5%	421	5.5%	23	15.0%	19	-17.4%
2020	3,190	-4.1%	569	35.2%	52	126.1%	26	36.8%
2021	3,739	17.2%	612	7.6%	1	-98.1%	59	126.9%

Nota: UNIFÉ (2016-2021). Se consideran los ingresos y traslados.

Año	DIPLOMADOS		ACTUALIZACIONES	
	Nro.	Var. %	Nro.	Var. %
2016	125	495.2%	132	-61.1%
2017	182	45.6%	190	43.9%
2018	142	-22.0%	82	-56.8%
2019	190	33.8%	145	76.8%
2020	52	-72.6%	107	-26.2%
2021	138	165.4%	203	89.7%

Nota: UNIFÉ (2016-2021).

Si analizamos la matrícula de nuestra universidad con respecto a la población universitaria total del Perú, podemos apreciar que en pregrado la población universitaria de UNIFÉ constituye el 0.30%, y con respecto a la población universitaria privada, constituye el 0.46%.

En posgrado, la población universitaria de UNIFÉ constituye el 0.72% con respecto a la población de alumnos del posgrado nacional, y el 1.27% de la población universitaria siguiendo estudios de posgrado de universidades privadas. Es decir, se sostiene la participación de mercado en pregrado y se incrementa en posgrado, lo que evidencia un leve crecimiento en nuestra cuota de mercado.

Tabla 9

Perú: Población universitaria según tipo de universidad.

TIPO DE UNIVERSIDAD	COMPARATIVO DE LA EVOLUCIÓN					
	AL AÑO 2010		AL AÑO 2018		Variación Vs periodo anterior de análisis	
	PREGRADO	POSGRADO	PREGRADO	POSGRADO		
POBLACIÓN	782,970	56,358	927,426	58,684	18.45%	4.13%
PÚBLICAS	309,175	24,591	315,327	25,329	2.0%	3.00%
PRIVADAS	473,515	31,767	612,099	33,355	29.3%	5.00%
UNIFÉ (*)	2,358	309	2,806	424	448	115
UNIFÉ / TOTAL	0.30%	0.55%	0.30%	0.72%	0.00%	0.17%
UNIFÉ / Privadas	0.50%	0.97%	0.46%	1.27%	-0.04%	0.30%

Nota: INEI (2018) Vs. Cifras de la UNIFÉ al mismo periodo.



Nota: Informe de Gestión Vicerrectorado Académico 2016-1 al 2021-1

- Personal Docente y No Docente

En cuanto al personal docente, nuestra institución cuenta en promedio con 403 docentes, entre ordinarios y contratados, durante el período 2016 – 2021, de los cuales, en promedio 115 (28.6%) son docentes ordinarios y 288 (71.4%) son docentes contratados, tal como se puede observar en la Tabla 8.

Tabla 10

UNIFÉ: Personal docente según condición laboral

AÑO	ESTRUCTURA DEL PERSONAL DOCENTE				
	Nombrados	%	Contratados	%	Total
2016	116	30.2%	268	69.8%	384
2017	117	31.2%	258	68.8%	375
2018	119	30.4%	273	69.6%	392
2019	111	26.4%	310	73.6%	421
2020	107	25.8%	308	74.2%	415
2021	120	28.0%	309	72.0%	429
PROMEDIO	115	28.6%	288	71.4%	403

Nota: Informe de Gestión Vicerrectorado Académico 2016-1 al 2021-1

Asimismo, respecto al personal NO DOCENTE, en promedio en el mismo período 141 (78%) son nombrados y 40 (22%) son contratados, tal como se puede observar en la Tabla 9.



Tabla 11
UNIFÉ: Personal No Docente según condición laboral

AÑO	ESTRUCTURA DEL PERSONAL NO DOCENTE				
	Nombrados	%	Contratados	%	Total
2016	155	88.1%	21	11.9%	176
2017	152	84.0%	29	16.0%	181
2018	143	80.3%	35	19.7%	178
2019	135	73.0%	50	27.0%	185
2020	129	71.7%	51	28.3%	180
2021	130	71.0%	53	29.0%	183
PROMEDIO	141	78.0%	40	22.0%	181

Nota: Informe de Gestión Vicerrectorado Académico 2016-1 al 2021-1

De la misma forma, se puede observar la estructura del personal en la Tabla 10, donde el en promedio en el mismo periodo del 2016-2021, el personal docente con contrato tiene un promedio del 28.6% y el personal no docente con contrato del 78%. Cuando se observa el personal docente contratado estos registran en promedio el 72% mientras el personal no docente por contrato es solo del 22%.

Tabla 12
UNIFÉ: Personal No Docente según condición laboral

AÑO	PERSONAL DOCENTE VS NO DOCENTE				Total
	Docente		No docente		
	Nombrado	Contratado	Nombrado	Contratado	
2016	30.2%	69.8%	88.1%	11.9%	560
2017	31.2%	68.8%	84.0%	16.0%	556
2018	30.4%	69.6%	80.3%	19.7%	570
2019	26.4%	73.6%	73.0%	27.0%	606
2020	25.8%	74.2%	71.7%	28.3%	595
2021	28.0%	72.0%	71.0%	29.0%	612
PROMEDIO	28.6%	71.4%	78.0%	22.0%	583

Nota: Informe de Gestión Vicerrectorado Académico 2016-1 al 2021-1



NÚMERO DE DOCENTES ORDINARIOS POR CATEGORIA POR SEMESTRE

01D												
CATEGORIA	2016I	2016II	2017I	2017II	2018I	2018II	2019I	2019II	2020I	2020II	2021I	TOTAL
(P-A)	11	12	10	10	10	10	9	9	15	15	20	131
(P-B)	26	25	27	27	25	25	24	22	16	15	15	247
(ASC)	53	51	51	51	52	50	48	47	46	45	54	548
(AUX)	28	28	30	29	34	34	33	33	33	32	31	345
	118	116	118	117	121	119	114	111	110	107	120	1271

NÚMERO DE DOCENTES CONTRATADOS POR CATEGORIA POR SEMESTRE

05D												
CATEGORIA	2016I	2016II	2017I	2017II	2018I	2018II	2019I	2019II	2020I	2020II	2021I	TOTAL
(II)	144	109	94	87	81	87	101	101	129	128	141	1202
(A-A)	7	5	5	7	7	6	7	11	10	9	9	83
(I-A)	44	45	51	52	60	55	54	54	51	46	42	554
(I-B)	90	119	117	126	136	140	143	156	146	137	130	1440
(JP)	6	6	6	5	3	6	10	11	9	9	9	80
	291	284	273	277	287	294	315	333	345	329	331	3359

Nota: Informe de Gestión Vicerrectorado Académico 2016-1 al 2021-1

PORCENTAJES DE DOCENTES CON 40 HORAS POR SEMESTRE ACADÉMICO

CUADRO DOCENTES CON TIEMPO COMPLETO (25%) DEL TOTAL DE DOCENTES - UNIFE			
2016-II - 2021-I			
SEMESTRE	40 HORAS	CANT.	PORCENTAJE
2016-II	79	316	25.00 %
2017-I	79	316	25.00 %
2017-II	82	328	25.00 %
2018-I	82	328	25.00 %
2018-II	91	364	25.00 %
2019-I	101	404	25.25 %
2019-II	104	416	25.43 %
2020-I	104	416	25.00 %
2020-II	102	408	25.25 %
2021-I	106	424	25.48 %

Nota: Informe de Gestión Vicerrectorado Académico 2016-1-2021-1

B) Aspecto Económico

En cuanto al Presupuesto Económico, la UNIFE en su ejecución al 2020 sólo se llegó al 66.5% en su ejecución. Los informes de auditoria nos han puesto en alerta debido a que proyecta una cantidad muy amplia y solo se logra una parte de ella, lo cual ha sido corregido en el presupuesto 2021 el cual alcanza un poco más de 36 millones, esto con la intención de evitar un déficit.



C) Limitaciones generales que afectan la UNIFÉ

Entre los problemas de índole general que vienen afectando a la UNIFÉ, podemos mencionar:

- Debilidad estratégica para hacer frente a la fuerte competencia en el mercado universitario por el aumento excesivo en la creación de universidades.
En el Perú en el año 1960, existían 9 universidades estatales y una particular; según el último Censo Universitario en el año 2020 existían en total 140 universidades, de las cuales 50 son estatales (36%), 90 privadas (64%) y una municipal. La mayoría de las nuevas universidades privadas presentan baja calidad de enseñanza, masificación estudiantil, cobran pensiones de enseñanza por debajo del promedio del mercado y despliegan fuerte inversión para desarrollar estrategias de mercado para la captación de estudiantes.
- Rápido desarrollo de la tecnología y en la UNIFÉ nos encontramos en proceso de adopción de la ventajosa y necesaria modernización de las TIC para el desarrollo académico y administrativo.
- Escasez de recursos disponibles dado el estrecho margen económico presupuestal que depende fundamentalmente de los ingresos por pensiones de enseñanza, cuyos costos son bajos y que el incremento esté en función al aumento de la población estudiantil.
- Escasez de investigación e innovación, con poca asignación de recursos económicos (principalmente se asignan horas a los docentes para investigación) y no se cuenta con un sistema integrado para la colaboración científica ni se evalúa su calidad y efectividad.
- Debilidad en la conexión universidad-empresa que permita acuerdos, convenios y alianzas estratégicas de colaboración y ayuda mutua, que además de complementar la formación y la conexión con la realidad nacional, incremente el valor percibido en el mercado.
- Predominio de las acciones tácticas (acciones de corto plazo) antes que las acciones estratégicas (visión de largo plazo).

D) Problemas específicos que afectan el desarrollo de la universidad

Luego de presentar un diagnóstico preliminar sobre las premisas y la situación de nuestra universidad, se presenta a continuación un análisis más detenido de los problemas que tendrán influencia en el desarrollo de los próximos ocho años y que servirán de base para la elaboración de las estrategias a definir.

Para la discusión y debate, se plantearon nueve áreas temáticas, que se detallan a continuación:



- **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Problemas principales:

Relativo crecimiento en el número de ingresantes y matrícula (de reemplazo) con poca efectividad publicitaria y de estrategias para hacer frente a la competencia.

La población estudiantil en mayor proporción proviene del sector socio económico C (población emergente) y en menor proporción de los sectores B y D, incluyendo la denominada nueva economía, quienes deciden estudiar en nuestra universidad, por la locación, por el prestigio académico, canal de referidos y por la percepción calidad-precio adecuada.

Causas:

- No se da publicidad permanente a la oferta educativa.
- Necesidad y mayores estudios del mercado laboral.
- Poca especialización en el proceso de Admisión en estrategias de marketing y ventas.
- Bajo número de docentes nombrados y dificultad para retener docentes altamente capacitados por sostener remuneraciones por debajo del promedio del mercado, debido al tema del presupuesto.
- Dificultades en los convenios de Práctica Preprofesional, debido a las competencias en el mercado laboral.

Causas:

- Instituciones públicas exigen donaciones para aceptar practicantes y algunas instituciones privadas no remuneran las prácticas pre profesionales.
- El escaso número de empresas formales que ofrecen programas para practicantes profesionales.
- Esta es una variable exógena, podría ser manejada a través del reconocimiento de las prácticas en empresas informales como válidas en la práctica pre profesional.
- De la mano con ello, es importante contar con un centro de emprendimiento en nuestra universidad, para proyectar la empleabilidad de nuestras egresadas ya sea en sus desarrollos de ideas de negocios, en los negocios familiares de los que muchas proceden o en el sector formal de la economía.
- Necesidad de una revisión de procesos y mejor desarrollo de las alternativas digitales para facilitar procesos de información, de admisión, de pagos, evitando de esta forma las naturales limitaciones de horario en las áreas administrativas (Admisión, Mesa de Partes, Tesorería y Biblioteca).



Causa:

- Orientar recursos a ese propósito, hoy más importante en la virtualidad o en la semi presencialidad.
- Obsolescencia rápida de los laboratorios y tecnologías de información y comunicación en apoyo a la labor académica.

Causa:

- Actualización de un programa más intenso en inversiones para la actualización de los medios electrónicos, manejo de información y atención al cliente, incluyendo el periódico y optimo equipamiento de laboratorios, el Centro de Informática y las aulas.

• INVESTIGACIÓN

Problema principal:

- Escasa investigación científica y tecnológica por parte de docentes y estudiantes que no permite que la Universidad tenga presencia en la solución de los problemas nacionales y globales.

Causas:

- No se cuenta con mayor presupuesto de investigación.
- Falta de motivación en docentes y estudiantes para la investigación.
- Baja asignación de horas semanales al docente investigador y compensaciones adecuadas.

• PROYECCIÓN SOCIAL

Problema principal:

- Insuficiente difusión y escasa participación de estudiantes en las actividades de proyección social, y con baja integración con el área académica.

Causas:

- Direccionamiento en temas de responsabilidad social.
- Poca difusión de las iniciativas de proyección social.
- Falta priorizar la atención en los horarios a estas actividades y de registrarse cruce de horarios, considerar y mantener la compensación como driver para ello.

• EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y EDUCACIÓN CONTINUA

Problema principal:

- Insuficiente vinculación de la extensión universitaria con las Escuelas Profesionales y el mercado para el desarrollo de actividades académicas y culturales.



Causas:

- Carencia de planes de desarrollo de extensión universitaria que involucre a las Escuelas Profesionales.
- Mayor esfuerzo presupuestal para la difusión y captación de interesados.

• PASTORAL UNIVERSITARIA

Problema principal:

- ☐ Insuficiente difusión y carencia de compromiso de docentes y estudiantes para fortalecer la fe cristiana.

Causas:

- Cultura individualista, consumista y pragmática.
- Incidir con el ofrecimiento de cursos y charlas de reforzamiento de la Fe Cristiana en la comunidad universitaria.

• CENTRO DE ORIENTACIÓN DE LA ESTUDIANTE

Problemas principales:

- ☐ Alta demanda en la concertación de citas para la atención y consejería psicológica. La asistencia por parte de las estudiantes es limitada y poco constante.

Causas:

- Adecuación de los horarios de atención a plataforma virtual y a la semi presencialidad, para sostener el servicio.
 - Desconfianza y temor en las estudiantes por la discreción y confidencialidad que debe ser protegida y tratada con absoluta reserva.
-
- ☐ Dificultad de algunos docentes-tutores en el área de tutoría académica para convocar a estudiantes con riesgo académico, y de las estudiantes para asistir a las citas programadas.

Causas:

- Tutores académicos deben ser calificados y docentes de las asignaturas que correspondan, para una respuesta efectiva.
- Problemas de cruces con los horarios de atención y los docentes tutores también registran problemas de atención en los horarios propuestos para la capacitación.

• BIBLIOTECA

Problema principal:

- ☐ Escasa actualización tecnológica (equipos de cómputo, acceso a internet) en



apoyo a la lectura física y virtual.

Causas:

- Obsolescencia de equipos.
- Mejora en la señal y acceso de Wi Fi en el segundo y tercer piso de Biblioteca.
- Limitado presupuesto para digitalización de libros y materiales de lectura.

• COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES

Problema principal:

- ☐ Poco conocimiento sobre los programas de movilidad estudiantil y preocupación de las estudiantes por el hecho de perder un semestre académico.

Causas:

- Las Escuelas Profesionales no fomentan la movilidad estudiantil.
- Claridad y simplicidad en los procesos de validación de los estudios logrados bajo la modalidad de movilidad estudiantil.
- Bajo nivel en el conocimiento de lenguas extranjeras por parte de las estudiantes.

• ADMINISTRATIVO

Problemas principales:

- ☐ Construcción de una cultura organizacional orientada al servicio del estudiante, que se debe de construir a través de estrategias de largo plazo; lo que posibilitara mejoras en las áreas académicas y administrativas.

Causa:

- Las actividades operativas de corto plazo son las que determinan la mayor carga administrativa.
- ☐ Presupuesto centralizado con escasa participación y asignación de recursos descentralizados a las unidades académicas.

Causas:

- Estatuto no contempla presupuesto descentralizado, por políticas de la dirección de la universidad.
- Falta de determinación de metas y de indicadores de gestión que dirijan el accionar de las unidades.
- ☐ Información estadística no validada de los hechos académicos y administrativos para la toma de decisiones.



Causa:

- Carencia de un sistema integral de base de datos e información
- ☐ Cursos de capacitación para el personal administrativo.

Causa:

- Falta diagnóstico para identificar necesidades de capacitación y formación del personal administrativo.
- ☐ Las carreras profesionales en proceso de acreditación nacional e internacional.

Causas:

- Procesos que demandan tiempo y horas de dedicación para avanzar en el logro.
- Información requerida se está construyendo (sistema de evaluación de la calidad).
- Descoordinación por cruce de horarios de los docentes.
- Escasez de personal calificado en temas de autoevaluación, acreditación y planificación.
- ☐ Infraestructura y edificaciones que requieren de plan de mantenimiento, tanto por exigencias de Defensa Civil, CONADIS y de la misma SUNEDU.

Causas:

- Importante activar el plan de renovación y mantenimiento de la infraestructura como aspecto prioritario para el funcionamiento y por las contingencias de multas.
- Falta de personal especializado en realizar las supervisiones periódicas.
- ☐ Antigüedad de la infraestructura física de la red, la fibra óptica, switches, cableado estructurado, equipos de cómputo.

Causas:

- Plan de renovación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.
- Falta de personal especializado.
- ☐ Poca participación de las estudiantes a los talleres y actividades culturales que se programan.

Causas:

- Poca difusión por parte de las Escuelas Profesionales.
- Bajo interés de las estudiantes por estas actividades académicas complementarias.
- No se cuenta con ambientes adecuados para el desarrollo de talleres culturales.



- Desconocimiento del perfil psicológico de las ingresantes y falta de un software efectivo para el manejo de las historias clínicas.

Causas:

- Insuficiente comunicación entre el Área Médica y el Centro de Orientación de la Estudiante.
- Pendiente la coordinación entre el Centro de Informática y el área Médica para la instalación de un software para historias clínicas.

- Incremento de las cuentas por cobrar a estudiantes desde la 2ª boleta hasta 5ª boleta en pensiones por enseñanza.

Causa:

- Adeudos del ciclo anterior habituales y ahora mayores por los efectos de la pandemia.

- Uso de redes sociales de forma independiente y desarticulada.

Causa:

- Difusión de la normatividad y directivas.

2.5 Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia del sector de educación superior en el que participa la UNIFÉ, se ha utilizado la teoría de Michael Porter, basado en las cinco fuerzas competitivas que permite realizar un análisis externo de la organización, para determinar la intensidad de la competencia y la rivalidad existente en el sector.

Los factores competitivos que se analizan son las siguientes:

A) Poder de negociación de los proveedores

Pocos docentes ejercen docencia en su alma mater, pero si destaca la UNIFÉ como proveedor en otras universidades. En general los docentes no constituyen una amenaza de integración como para negociar sueldos y otros.

Los proveedores de bienes y servicios, tales como mobiliario, equipos, material de escritorio, etc. forman parte del registro de proveedores de UNIFÉ y carecen de poder para influir en el desarrollo del proceso educativo.

B) Poder de negociación de los compradores

Los clientes de la UNIFÉ, está formado por jóvenes mujeres egresadas de colegios secundarios provenientes de familias emergentes, en alta proporción egresadas de colegios nacionales o privados del sector socioeconómico C, D y E; así como de mujeres de mediana edad que tienen estudios superiores no



concluidos o que habiendo terminado la secundaria postergaron su desarrollo personal.

Las estudiantes de UNIFE tienen al interior una participación en el gobierno de la universidad, a través de sus diversas representantes elegidas mediante el voto universal, en la Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Consejos de Facultad respectivamente; ejerciendo su poder de negociación ante cualquier propuesta, requerimiento o mejora de la calidad del servicio.

C) Entrada de nuevos competidores

A pesar que por Ley N° 29971, se establece la moratoria de universidades, por cinco años (2013-2017), existe un incremento significativo de nuevos competidores en la oferta educativa universitaria en las modalidades presenciales y virtuales. Asimismo, incremento de la oferta por parte de las universidades de provincias que ofrecen servicios educativos en Lima.

Las barreras que podrían encontrar los nuevos competidores pueden ser: la poca experiencia en el área académica, necesidad de efectuar una gran inversión en infraestructura y equipamiento.

Las barreras para la UNIFE son: ser una universidad unigénero en pregrado; escasa inversión en publicidad y marketing, falta de alianzas estratégicas con universidades de renombre, falta de inversión en infraestructura (teleconferencias, laboratorios, salas de estudio e implementación tecnológica).

D) Competencia actual

La competencia por ganar mayor cuota en el mercado universitario es intensa, las universidades que son competencia de la UNIFE (U. de Lima, San Ignacio de Loyola, UPC, Ricardo Palma), ofrecen mejor infraestructura física y tecnológica y se caracterizan por ofrecer calidad educativa, algunas acreditadas por organismos internacionales y otras en proceso de acreditación e imprimen una diferenciación competitiva (formación de emprendedores, etc.).

Las universidades relativamente nuevas (César Vallejo, Alas Peruanas, Universidad Autónoma del Perú, etc.), cuyo nicho de mercado son estudiantes de familias emergentes, compiten mediante el precio de las pensiones que se encuentra por debajo del mercado lo que le afecta la UNIFE puesto que su población estudiantil proviene de los estratos socioeconómicos C, D y E.

E) Amenaza de servicios sustitutos

Se observa en el mercado la presencia de oferta educativa proveniente de institutos de educación superior que ofrecen carreras técnicas de corta duración y de trabajo inmediato como ADEX, ZEGEL IPAE, SENCICO, EUROIDIOMAS, CIBERTEC, etc.

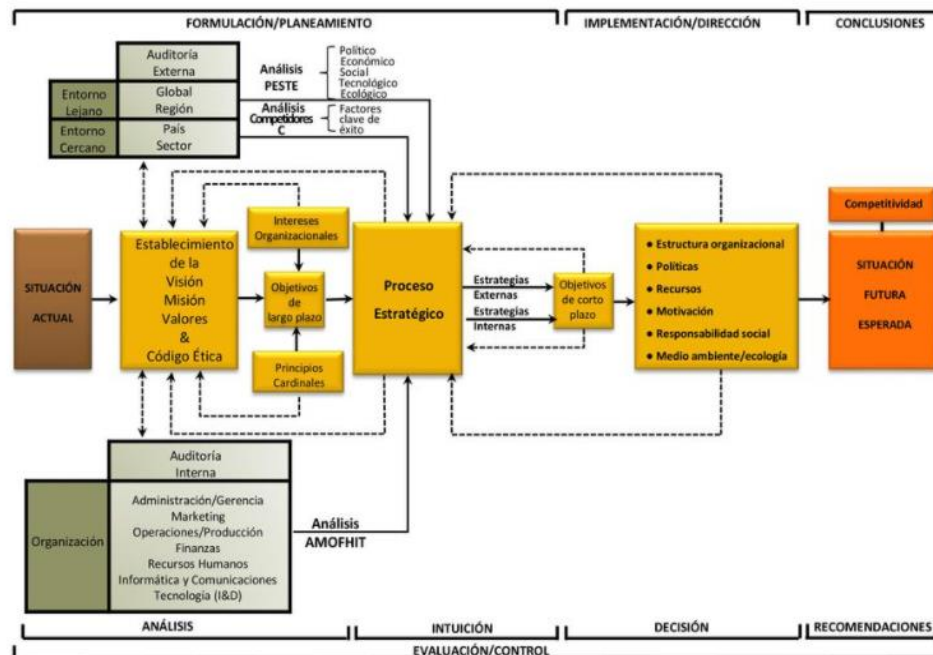
Asimismo, las universidades ofrecen doble grado académico y de titulación en

convenio con universidades del extranjero que representa para la UNIFE una amenaza significativa.

2.6 Modelo secuencial del proceso estratégico

Para complementar el diagnóstico situacional recurrimos al proceso estratégico que nos indica Fernando D'Alessio, el cual permite identificar el planeamiento, es decir, su formulación, así como determinar la implementación la cual determina el direccionamiento que debemos darle y finalmente las conclusiones o resultados que queremos obtener.

Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



Nota: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.) F. D'Alessio

2013

En el planeamiento se han desarrollado las variables principales externas, faltado precisar las variables internas denominadas AMOFHIT, la cual desarrollaremos a continuación:

I. Administración.

Está a cargo de la Dirección General de Administración la cual viene cumpliendo acertadamente su trabajo. Sin embargo, es necesario que determinadas actividades propias de su gestión se normalicen mediante directivas.



II. Marketing.

Es necesario contar con una unidad de Marketing, porque tenemos solamente la unidad de Imagen Institucional y Relaciones Públicas. Y si queremos mantener y mejorar la imagen de la universidad, esta unidad es imprescindible.

III. Organización.

Según la propuesta de D Alessio, esto sería Operaciones/Producción, pero como UNIFE es una organización de servicios educativos esta variable la tenemos que visualizar, como la forma como nos hemos organizado. Y nuestra organización cumple con todos los requisitos legales, estamos licenciados y además cumplimos con todos los estándares de calidad el cual se muestra en el estatuto.

IV. Finanzas.

En la cuestión financiera, pese a la crisis de la pandemia gozamos de un respaldo producto del buen manejo económico a través del tiempo.

V. Recursos humanos.

La universidad ha incrementado el personal docente, especialmente contratados en los últimos años, siendo esta variable preocupante, porque esta demostrados que con menos personas podemos lograr más productividad, situación que tiene que ser revisada y analizada.

VI. Informática y comunicaciones.

Esta variable se encuentra correctamente implementada, porque como universidad nos hemos adaptado a la virtualidad producto de la pandemia, se han desarrollado los mecanismos para continuar dando el servicio educativo de manera remota.

VII. Tecnología.

Como se indicó la universidad ha sabido adaptarse a las situaciones que el COVID 19 nos ha producido, como la no asistencia a clases de estudiantes y docente, que en su momento también fue del personal no docente. Pero este COVID 19 se ha venido a instalar en nuestras vidas, por lo cual la universidad ha utilizado la plataforma TEAMS, la cual nos permite ofrecer el servicio educativo en las mejores condiciones que podamos ofrecer a nuestras estudiantes.



III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis Estratégico FODA), comprende dos partes:

- A) Análisis Estratégico Externo:** que consiste en la identificación del conjunto de factores externos de las que no se tiene control y que tienen influencia en el desarrollo institucional. Se analiza mediante la identificación de oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente operativo institucional.

Las oportunidades son situaciones favorables que aparecen o se encuentran en el entorno y que están a disponibilidad de cualquier empresa, que una vez identificadas puede aprovecharse utilizando las fortalezas institucionales.

Amenazas, es el conjunto de factores que colocan en situación de riesgo la supervivencia de la organización.

Las oportunidades y amenazas se obtienen del microentorno: competidores, consumidores, proveedores, etc.; y del macroentorno: tendencias de la educación superior y la situación económica, social y política del país.

Las oportunidades y amenazas para la UNIFE son:

O P O R T U N I D A D E S	A M E N A Z A S
FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES ECONÓMICOS
- Estabilidad macroeconómica peruana. - Implementación de los Tratados de Libre Comercio. - Población de la zona de influencia a UNIFE, posee recursos económicos para invertir en educación. - Reactivación económica.	- Influencia de la crisis económica global producto de la pandemia afecta la estabilidad económica del Perú. - Desaceleración de la economía afecta al segmento de mercado donde opera la UNIFE.
FACTORES SOCIALES	FACTORES SOCIALES
- Incremento de estudiantes de sectores socioeconómicos emergentes. - Aumento de la demanda de estudios superiores del género femenino. - Aumento del empleo profesional por crecimiento	- Incremento de la inseguridad ciudadana y conflictos sociales. - Aumento de la desintegración familiar unidad y crisis de valores. - Preferencia de los jóvenes por estudios superiores en universidades mixtas. - Pandemia.



económico del país. • Trabajo flexible y en línea para docentes y no docentes.	
FACTORES POLÍTICOS	FACTORES POLÍTICOS
• Relativa estabilidad política en democracia. • Política de estado para aumentar la inversión y mejora de la calidad educativa.	• Aumento de riesgo político por próximas elecciones presidenciales, regionales y municipales.
FACTORES EDUCACIONALES	FACTORES EDUCACIONALES
• Aportes de organismos internacionales para fortalecer la investigación. • Crecimiento del mercado de posgrado.	• Universidades con pensiones más bajas y con mejor infraestructura física y tecnológica. • Universidades con mayor porcentaje de docentes con posgrado académico. • El no logro de acreditación nacional o internacional reduce la posibilidad de ingresantes.

B) Análisis Estratégico Interno:

Consiste en llevar a cabo la evaluación de la posición actual de nuestra universidad en relación a sus competidores, para lo cual se debe identificar las fortalezas y debilidades de la UNIFE, es decir las capacidades y recursos que posee la institución y de las que se tiene cierto control para enfrentar los retos y desafíos del análisis externo.

Las fortalezas constituyen la tenencia de recursos y factores favorables que permite afrontar con éxito las oportunidades y amenazas del entorno.

Las debilidades son las carencias o problemas que se presentan y que no permiten contar con las condiciones para responder a las oportunidades y amenazas del entorno.

Las fortalezas y debilidades se obtienen del análisis del entorno institucional o diagnóstico.

Las fortalezas y debilidades para la UNIFE son:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
FORMACIÓN PROFESIONAL	FORMACIÓN PROFESIONAL
• Modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores.	• Escasa modernización de laboratorios de especialidad y mobiliario. • Limitada aplicación de las tecnologías de comunicación e



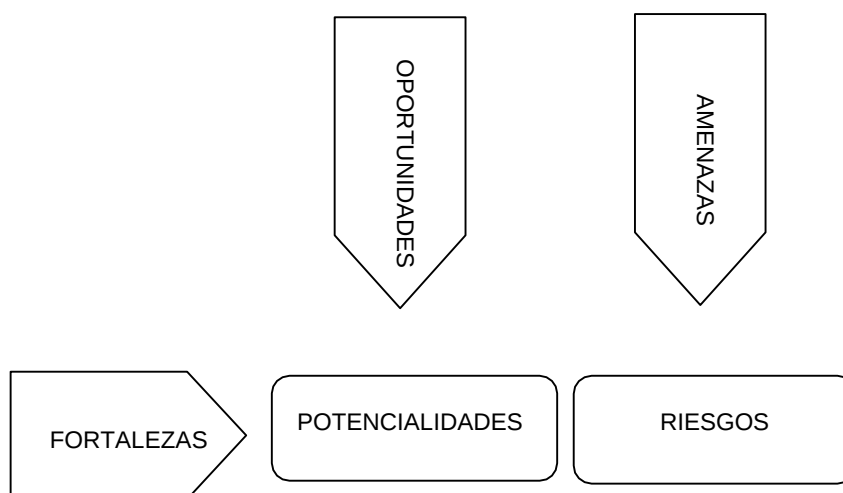
• Carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles • Egresadas con reconocimiento en el mercado laboral. • Posicionamiento como una universidad de prestigio en el mercado.	información. • Dificultad para convenios de prácticas preprofesionales. • Crecimiento estancado en el número de ingresos y matrícula.
INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIÓN
• La UNIFE cuenta con una estructura orgánica y con líneas de investigación.	• Escasa investigación científica y tecnológica. • No se cuenta con un área de Emprendimiento que posibilite la conversión de los trabajos de investigación en nuevas empresas. • Falta de presencia de la UNIFE en la solución de la problemática nacional y global. • Escasa inversión en investigación científica y tecnológica.
PROYECCIÓN SOCIAL	PROYECCIÓN SOCIAL
• Desarrollo de proyectos de carácter socio cultural con sentido de solidaridad y responsabilidad universitaria.	• Profesores y estudiantes tienen poco conocimiento y participación en las actividades de proyección social. • Actividades no están enlazadas con las asignaturas y prácticas de interés social y cultural.
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y EDUCACIÓN CONTINUA	EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y EDUCACIÓN CONTINUA
• Buen posicionamiento por cursos talleres propuestos por extensión universitaria.	Escasa vinculación y participación de las escuelas profesionales en el desarrollo de cursos de extensión y educación continua.
PASTORAL UNIVERSITARIA	PASTORAL UNIVERSITARIA
• Todas las carreras profesionales incluyen asignaturas de Teología y Doctrina Social.	• Estudiantes de algunas Facultades con poco interés por conocer la fe cristiana e iniciativas del Centro de Pastoral. • Poco apoyo de los docentes para la formación teológica y calendario religioso.
CENTRO DE ORIENTACIÓN DE LA ESTUDIANTE	CENTRO DE ORIENTACIÓN DE LA ESTUDIANTE



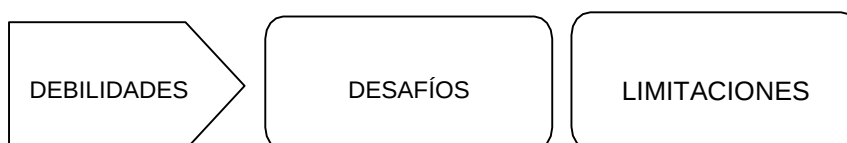
• Atención oportuna presencial y virtual a las estudiantes de bajo rendimiento académico. • Se elabora el perfil psicológico académico de la estudiante	• Dificultad para ubicar a estudiantes de Estudios Generales con riesgo académico. • Falta de consistencia y continuidad en la orientación psicológica.
BIBLIOTECA	BIBLIOTECA
• Actualización permanente de los recursos bibliográficos. • Modernización de biblioteca.	• Poca asistencia de estudiantes y docentes. • Escasa actualización tecnológica.
COMISIÓN EJECUTIVA DE COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES	COMISIÓN EJECUTIVA DE COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES
• Eventos recurrentes que facilitan la relación con instituciones académicas nacionales e internacionales.	• Poco conocimiento sobre los programas de movilidad por parte de la estudiante. • Alta incertidumbre durante la movilidad estudiantil.
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO
• Amplias áreas verdes de la sede institucional. • Auditorio para conferencias nacionales e internacionales. • Sólida posición financiera con para hacer frente a obligaciones a corto plazo.	• Falta de modernización de la infraestructura física. • Altos costos administrativos e índices demorosidad en el pago de pensiones. • Presupuesto centralizado con escasa disponibilidad por las unidades académicas. • Antigüedad de la infraestructura tecnológica: red, fibra óptica, switches, cableado estructurado y equipos de cómputo. • Carencia de un plan de desarrollo de personal administrativo. • Limitada atención administrativa para estudiantes de horario diferenciado. • Insuficiente esfuerzo en marketing para hacer frente a la competencia.

3.2 Análisis sistémico de componentes FODA

Luego de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es necesario cruzar los factores detectados con el fin de obtener potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones, que se pueden observar en el siguiente diagrama:



3.2.1 Potencialidades



La UNIFE puede aprovechar las siguientes potencialidades, según áreas temáticas:

Formación Profesional

- Siendo el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores, se potencia en:
 - Creación de nuevas carreras profesionales para aprovechar la demanda de estudios superiores del género femenino y de modalidades: virtual, con experiencia laboral, etc.
 - Carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles.
 - Alianzas estratégicas y redes universitarias para mayor apertura a la movilidad estudiantil.
 - Posicionamiento como una universidad de prestigio en el mercado.



- Teniendo las egresadas reconocimiento en el mercado laboral, se potencia:
 - Aumentar el número de tituladas para fortalecer la competitividad de las egresadas y aprovechar el crecimiento económico del país.
 - Acelerar el proceso de evaluación y acreditación universitaria para garantizar la calidad de los servicios de enseñanza.

Investigación

- Siendo la investigación un pilar fundamental en la estructura orgánica de la universidad y con líneas de investigación definidas, se potencia:
 - Organizar, sistematizar y normar la investigación.
 - Aprovechar los aportes de los organismos internacionales para fortalecer la investigación.
 - Fortalecer convenios y alianzas estratégicas para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).
 - Promover y fortalecer las publicaciones científicas arbitradas, indizadas, la integración de Escuelas Profesionales, Centro de Investigación y Vicerrectorado de Investigación para aumentar las publicaciones como resultado de investigación.
 - Dar visibilidad de nuestra producción intelectual.

Proyección Social

- Siendo la proyección social de la UNIFE basada en el desarrollo de proyectos de carácter sociocultural con sentido de solidaridad y responsabilidad universitaria, se potencia:
 - Establecer relaciones de apoyo a programas de servicios a la comunidad local y regional de otras instituciones privadas y públicas.
 - Planificar las actividades en relación a las prácticas sociales y culturales de las asignaturas y horarios.

Extensión Universitaria

- Se tiene presencia de Extensión Universitaria fuera de la comunidad por el desarrollo de cursos talleres de extensión, se potencia:
 - Coordinación con las Escuelas Profesionales para el desarrollo de cursos por extensión universitaria, aprovechando la demanda en el mercado.

Pastoral Universitaria

- Dado que todas las carreras profesionales incluyen en su plan de estudios asignaturas de Teología y Doctrina Social, se potencia:
 - Motivar y valorar la formación integral de las estudiantes en el sentido de una formación teológica para la vida y el ejercicio profesional.



Centro de Orientación de la Estudiante

- Dado que se tiene una atención oportuna a estudiantes de bajo rendimiento académico, se potencia:
 - Promocionar en el proceso de admisión a la UNIFE la fortaleza de orientación a la estudiante.

Biblioteca

- Dado que se dispone de actualización permanente de los recursos bibliográficos, se potencia:
 - Intensificar el acercamiento de las estudiantes a la Biblioteca en forma física y virtual y facilitar el acceso a estudiantes externos.

Cooperación y Relaciones Internacionales

- Dado que se elabora anualmente la oferta educativa para firmar y renovar convenios para la movilidad estudiantil, se potencia:
 - Aprovechar el proceso de Globalización teniendo en cuenta los Tratados de Libre Comercio, Acuerdo y Convenios Comerciales en el proceso de integración.

Administrativo

- Dado que se tiene excelente ubicación geográfica, con amplias áreas verdes de la sede institucional, se potencia:
 - Oferta educativa en la zona de influencia.
 - Visitas guiadas al campus universitario.
- Dado que se dispone de moderno auditorio en la sede institucional para conferencias nacionales e internacionales, se potencia:
 - Realización de eventos nacionales e internacionales de trascendencia nacional e internacional.
- Dado que se cuenta con servicios tecnológicos para el apoyo académico y administrativo, se potencia:
 - Mejora en la calidad académica y administrativa.

3.2.2 Desafíos

A la UNIFE se le presentan los siguientes desafíos según áreas temáticas:

Formación Profesional

- Escasa modernización de las tecnologías de información y laboratorios de especialidad en las facultades para lograr una mejor oferta educativa en el mercado. Considerar la capacitación al personal docente en herramientas tecnológicas.



- Aumentar el porcentaje de docentes nombrados y con posgrados, que apoyen los objetivos académicos.
- Revisar y enfocar las mallas curriculares en el logro de saberes y competencias requeridas por el nuevo contexto.
- Aumentar la población estudiantil en pregrado y posgrado de la universidad mediante los acuerdos y convenios académicos nacionales e internacionales y a través de la educación virtual, tomando en cuenta la situación actual de pandemia, que se puede extender por muchos años como lo indican las principales organizaciones de salud.

Investigación

- Incrementar la productividad de la investigación científica, publicaciones e innovación.
- Crear un área de Emprendimiento que posibilite la conversión de los trabajos de investigación en nuevas empresas.
- Lograr mayor presencia en la solución de la problemática del país y del escenario global a través de convenios con empresas e instituciones y el desarrollo de conferencias y foros internos y externos.

Proyección social

- Implementar proyectos de desarrollo socio cultural con docentes y estudiantes que reflejan los fines de la UNIFE, dirigidos a poblaciones menos favorecidas de la comunidad para inculcar el sentido de solidaridad en el contexto de la responsabilidad social universitaria extensión universitaria.

Extensión universitaria

- Fortalecer la vinculación y participación de las escuelas profesionales para desarrollar cursos de extensión y educación continua que permitan la contribución con la comunidad y la presencia de la UNIFE en mejorar la competitividad.

Pastoral universitaria

- Optimizar la participación de las estudiantes y docentes en las actividades de pastoral para fortalecer la fe cristiana y el sentido de responsabilidad social en el proceso de formación profesional de la estudiante.

Centro de orientación de la estudiante

- Fortalecer las estrategias de motivación para que las estudiantes asuman un compromiso respecto a su desarrollo personal y profesional.

Biblioteca

- Fortalecer la infraestructura tecnológica de la Biblioteca para dar mayor acceso al uso del material bibliográfico virtual, con fines de capacitación, investigación científica e innovación.

Cooperación y relaciones internacionales

- Difundir los programas de movilidad estudiantil a las estudiantes y docentes, destacando las ventajas de su participación para integrarnos con mayor dinámica al proceso de globalización educativa.



Administrativo

- Modernizar la infraestructura física para aumentar el ingreso de estudiantes de sectores socioeconómicos emergentes.
- Reducir la morosidad anual de las estudiantes para contar con liquidez para el financiamiento de las inversiones.
- Aplicar presupuesto por Facultades buscando la eficacia y eficiencia en la gestión.
- Racionalización del personal administrativo para aumentar la competitividad.
- Crear la unidad de marketing que integre investigación de mercados, publicidad área de ventas para hacer frente a la competencia externa.

3.2.3 Riesgos

Si bien la UNIFE cuenta con potencialidades y enfrenta ciertos desafíos, sin embargo, es necesario evitar riesgos como:

Formación Profesional

- Para hacer frente al ingreso de nuevas universidades con pensiones por debajo del mercado y con mejor infraestructura física y tecnológica, a pesar de contar con egresadas que tienen reconocimiento en el mercado laboral, se debe iniciar acciones para evitar riesgos:
 - Acreditar las carreras profesionales mediante SINEACE y acreditadoras internacionales.
 - Incrementar la inversión en infraestructura física y tecnológica.

Investigación

- Frente a la desaceleración económica que podría afectar el financiamiento universitario, la acción para evitar este riesgo sería:
 - Crear un área de proyectos que conjuntamente con el área de Emprendimiento, se enfoca a ofrecer asesoría y/o consultoría a entidades públicas y/o privadas, con el propósito de buscar financiamiento en el ámbito nacional e internacional.

Proyección Social

- La concentración de la proyección social en una sola comunidad hace perder presencia a la UNIFE en su contribución a poblaciones menos favorecidas de la sociedad, para evitar se debe:
 - Diversificar las actividades de proyección social en otras comunidades.

Extensión Universitaria y Educación Continua

- Al no relacionarse con las Escuelas Profesionales el Centro de Extensión Universitaria y Educación Continua no ofrece diversificación de sus programas y actividades educativas desconectándose de las necesidades de la sociedad, para lo cual debe:



- Desarrollar programas y actividades educativas en coordinación con las Escuelas Profesionales y de mayor diversificación.

Administrativo

- Como las universidades de Lima y provincias aumentan el número de estudiantes por el esfuerzo que desarrollan en marketing para captar mayor cantidad de estudiantes, se minimiza este riesgo mediante:
 - Elaboración de un plan integral de motivación y acercamiento de las estudiantes de secundaria a la UNIFE, mostrando como fortalezas su ubicación geográfica, áreas verdes y moderno auditorio.

3.2.4 Limitaciones

La UNIFE para emprender su desarrollo necesita disminuir las barreras que se le presentan, siendo las principales limitaciones según áreas temáticas:

Formación Profesional

- De continuar la alta competencia generado en el mercado universitario por bajas pensiones y mejor infraestructura física y tecnológica, entonces el crecimiento de la población estudiantil continuará estancado en la UNIFE.
 - Modernizar los laboratorios de la especialidad, potenciar las tecnologías de información y comunicación.

Investigación

- La calidad universitaria se mide a través de las investigaciones que realiza la universidad.
 - Asignar presupuesto y preparar plan de investigaciones anuales principalmente con financiamiento externo.

Administrativo

- En el desarrollo del Plan Estratégico de la UNIFE se debe priorizar las acciones y estrategias para enfrentar la competencia universitaria. Para lo cual se debe:
 - Elaborar un Plan Estratégico Institucional al 2030 que contenga objetivos y mejores ejes estratégicos, que permitan desarrollar un plan de acción dentro del período de tiempo establecido.
- Mejorar la gestión administrativa y organizacional para enfrentar la competencia universitaria.
 - Mejoramiento continuo de la gestión administrativa y organizacional de acuerdo a las necesidades de mercado y al desarrollo tecnológico.

3.3 Matriz EFE y Matriz EFI

Según Fred David, en su obra Administración Estratégica nos plantea dividir el FODA en dos matrices que nos permitirán analizar mejor la situación externa e interna. Ambas matrices deben superar 2.5 puntos sobre un máximo



de 4. Esto permite comprender más fácilmente en qué situación se encuentra UNIFE. Cabe precisar que según el autor solo se puede evaluar como máximo 20 factores, entonces hemos escogido los factores más resaltantes del FODA, cumpliendo con el parámetro técnico.

A continuación, mostramos las matrices:

A. Matriz EFE

FACTORES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1. Estabilidad macroeconómica peruana.	0.05	3	0.15
2. Implementación de los Tratados de Libre Comercio.	0.015	3	0.045
3. Población de la zona de influencia a UNIFE, posee recursos económicos para invertir en educación.	0.04	3	0.12
4. Reactivación económica.	0.08	4	0.32
5. Incremento de estudiantes de sectores socioeconómicos emergentes.	0.05	4	0.2
6. Aumento de la demanda de estudios superiores del género femenino.	0.03	3	0.09
7. Aumento del empleo profesional por crecimiento económico del país.	0.04	2	0.08
8. Relativa estabilidad política en democracia.	0.05	2	0.1
9. Política de estado para aumentar la inversión y mejora de la calidad educativa.	0.07	3	0.21
10. Aportes de organismos internacionales para fortalecer la investigación.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			0



1. Influencia de la crisis económica global producto de la pandemia afecta la estabilidad económica del Perú.	0.02	3	0.06
2. Desaceleración de la economía afecta al segmento de mercado donde opera la UNIFE.	0.07	2	0.14
3. Incremento de la inseguridad ciudadana y conflictos sociales.	0.07	3	0.21
4. Aumento de la desintegración unidad familiar y crisis de valores.	0.07	2	0.14
5. Preferencia de los jóvenes por estudios superiores en universidades mixtas.	0.05	3	0.15
6. Pandemia.	0.09	3	0.27
7. Aumento de riesgo político por próximas elecciones presidenciales, regionales y municipales.	0.015	2	0.03
8. Universidades con pensiones más bajas y con mejor infraestructura física y tecnológica.	0.05	2	0.1
9. Universidades con mayor porcentaje de docentes con posgrado académico.	0.05	1	0.05
10. Posible crisis económica nacional e internacional afectaría la movilidad estudiantil.	0.05	3	0.15
TOTAL	1		2.735



B. Matriz EFI

FACTORES DE ÉXITO			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderación
1. Modelo educativo de la UNIFÉ de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores.	0.01	4	0.04
2. Carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles	0.08	3	0.24
3. Egresadas con reconocimiento en el mercado laboral.	0.1	4	0.4
4. Posicionamiento como una universidad de prestigio en el mercado.	0.03	4	0.12
5. La UNIFÉ cuenta con una estructura orgánica y con líneas de investigación.	0.04	3	0.12
6. Buen posicionamiento por cursos talleres propuestos por extensión universitaria.	0.04	3	0.12
7. Todas las carreras profesionales incluyen asignaturas de Teología y Doctrina Social.	0.05	4	0.2
8. Amplias áreas verdes de la sede institucional.	0.05	4	0.2
9. Auditorio para conferencias nacionales e internacionales.	0.05	4	0.2
10. Sólida posición financiera con liquidez para hacer frente a obligaciones a corto plazo.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
1. Escasa modernización de laboratorios de especialidad y mobiliario.	0.02	2	0.04
2. Limitada aplicación de las tecnologías de comunicación e información.	0.15	2	0.3
3. Dificultad para convenios de prácticas pre profesionales.	0.03	2	0.06
4. Crecimiento estancado en el número de ingresantes y matrícula.	0.02	1	0.02
5. Escasa investigación científica y tecnológica.	0.02	2	0.04
6. No se cuenta con un área de Emprendimiento que posibilite la conversión de los trabajos de investigación en nuevas empresas.	0.02	2	0.04



7. Falta de presencia de la UNIFÉ en la solución de la problemática nacional y global.	0.15	1	0.15
8. Profesores y estudiantes tienen poco conocimiento y participación en las actividades de proyección social.	0.04	1	0.04
9. Estudiantes de algunas Facultades con poco interés por conocer la fe cristiana e iniciativas del Centro de Pastoral.	0.03	1	0.03
10. Insuficiente esfuerzo en marketing para hacer frente a la competencia.	0.02	2	0.04
TOTAL	1		2.55

Como podemos apreciar las dos matrices superan el 2.5, lo cual indica que estamos en buena situación. Con respecto a la matriz EFE tiene un mayor valor lo cual indica claramente que se vislumbra un panorama favorable y que puede ser aprovechado por nuestra universidad mediante la matriz EFI, porque esta también supera el mínimo y con esto se pueden aprovechar las oportunidades.

3.4 Matriz del Perfil Competitivo PC

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la universidad, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica. Los pesos y los totales ponderados de una PC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una PC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades, por lo tanto, se convierte en un mecanismo de gran valor para la Gestión de la Calidad.

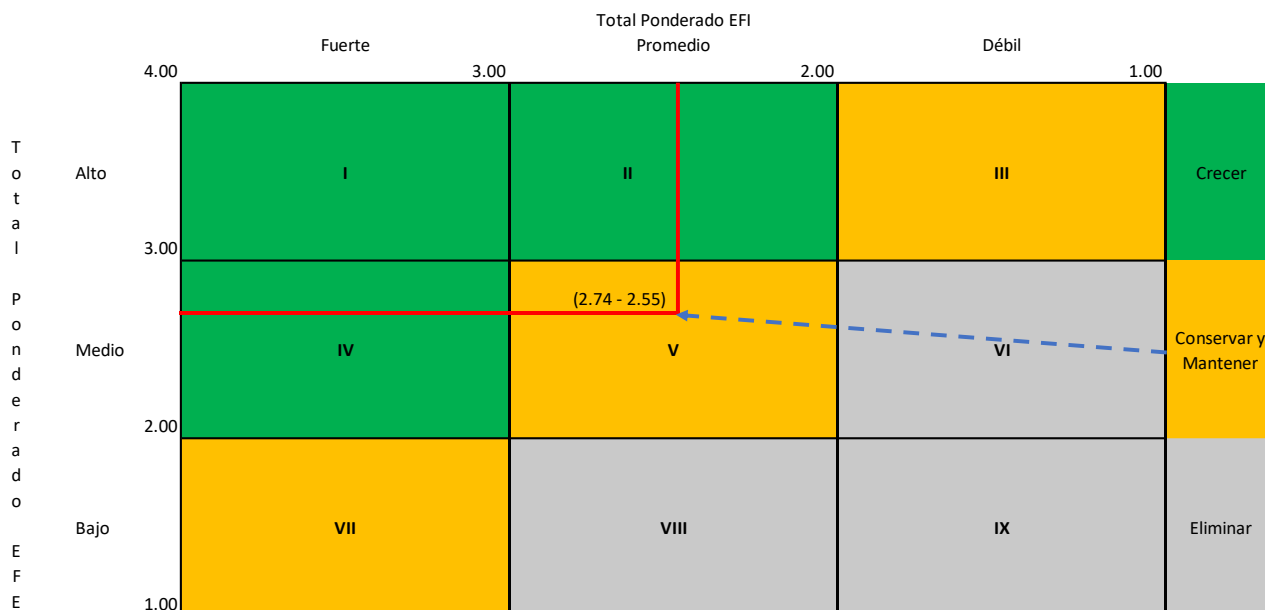
MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)

	Factores Claves de Éxito	Peso	UNIFÉ		U. DE LIMA		UPC	
			Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor
1	Modelo educativo	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
2	Carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
3	Egresadas con reconocimiento en el mercado laboral.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
4	Posicionamiento como universidad de prestigio	0.19	3	0.57	1	0.19	4	0.76
5	Estructura orgánica y líneas de investigación.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
6	Buen posicionamiento por cursos talleres	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7	Carreras profesionales con asignaturas de Teología y Doctrina Social.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
8	Amplias áreas verdes de la sede institucional.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
9	Auditorio para conferencias	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
10	Sólida posición financiera	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
	Total	1		2.75		2.92		3.17

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

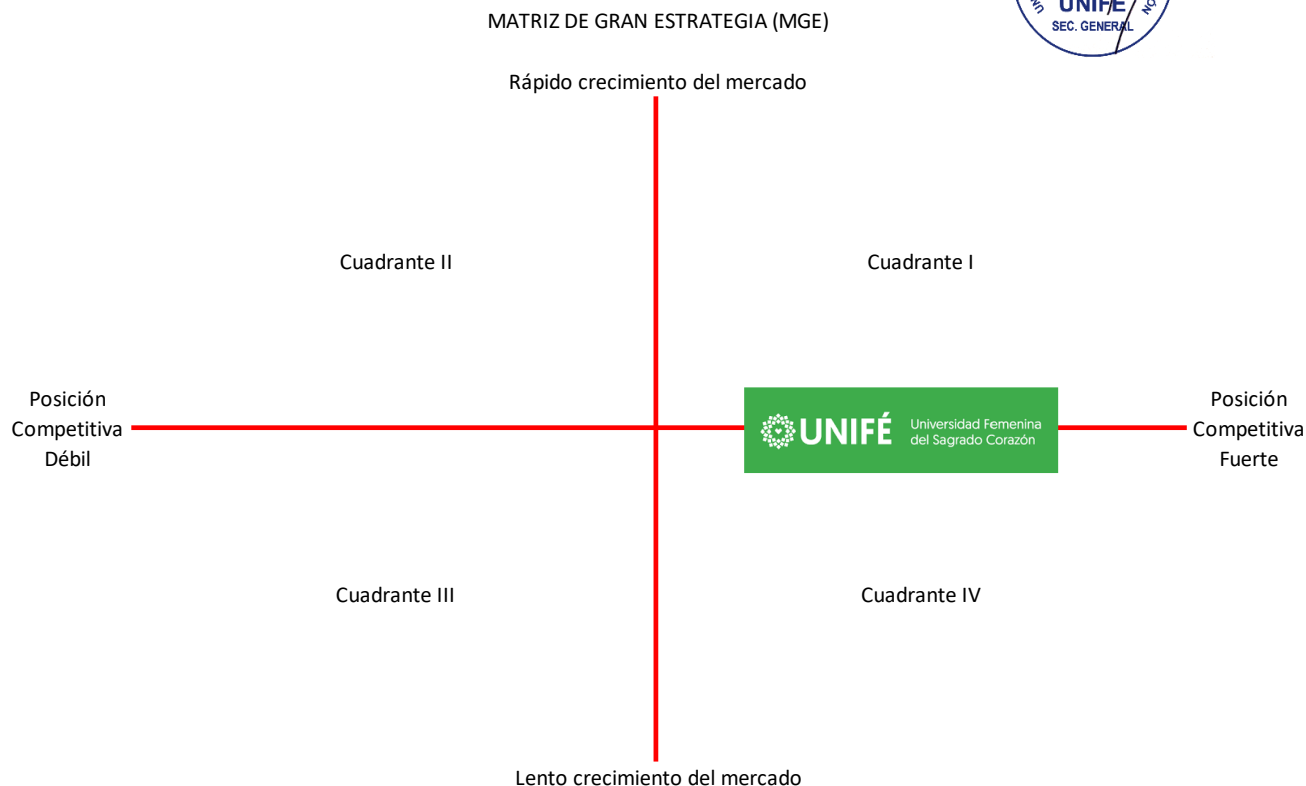
3.5 Matriz Interna Externa - MIE

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) y sus factores externos (Oportunidades y Amenazas), en base a la matriz EFI y la matriz EFE y ubicarlo en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz, que se muestran a continuación.



3.6 Matriz de la Gran Estrategia - GE

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas, entre las cuales tenemos, de acuerdo con el cuadrante I y IV las siguientes: estrategias de penetración de mercado; integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; diversificación concéntrica; desarrollo de producto y desarrollo de mercado.



Estrategias: de penetración de mercado, integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Diversificación concéntrica. Desarrollo de producto. Desarrollo de mercado.

3.7 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEYEA

La matriz PEYEA establece la postura estratégica adecuada para la empresa, al vincular dos ejes en base al sector, como son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, y otros dos ejes que comprenden a la firma, como son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, formando cuatro cuadrantes, donde cada uno está asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva.

Fuerza financiera (1 peor 6 mayor)

	Calificaciones
Capital de trabajo primario	1
Flujo de efectivo	1
Margen de utilidad	3
Riesgos del negocio	4
Total	9

Fuerza de la industria (1 peor 6 mayor)

La regulación universitaria	4
Aumenta la competencia	2
La ley universitaria los servicios a nivel de pregrado y posgrado	4
Total	10

Estabilidad del ambiente (- 1 mejor - 6 peor)

La inflación se eleva por inestabilidad política	- 4
--	-----



Con sede en La Molina, la universidad se ve de un mayor NSE y no se acercan segmentos deprimidos

El nuevo gobierno ha producido inestabilidad en todos los sectores - 5
Total - 4
- 13

Ventaja competitiva (- 1 mejor - 6 peor)

La universidad ofrece servicios educativos de calidad - 2
El sector cada vez es más competitivo - 5
La universidad tiene una enorme base de estudiantes y egresadas - 2
Total - 9

El promedio para la FF es $+ 9.0/4 = 2.25$

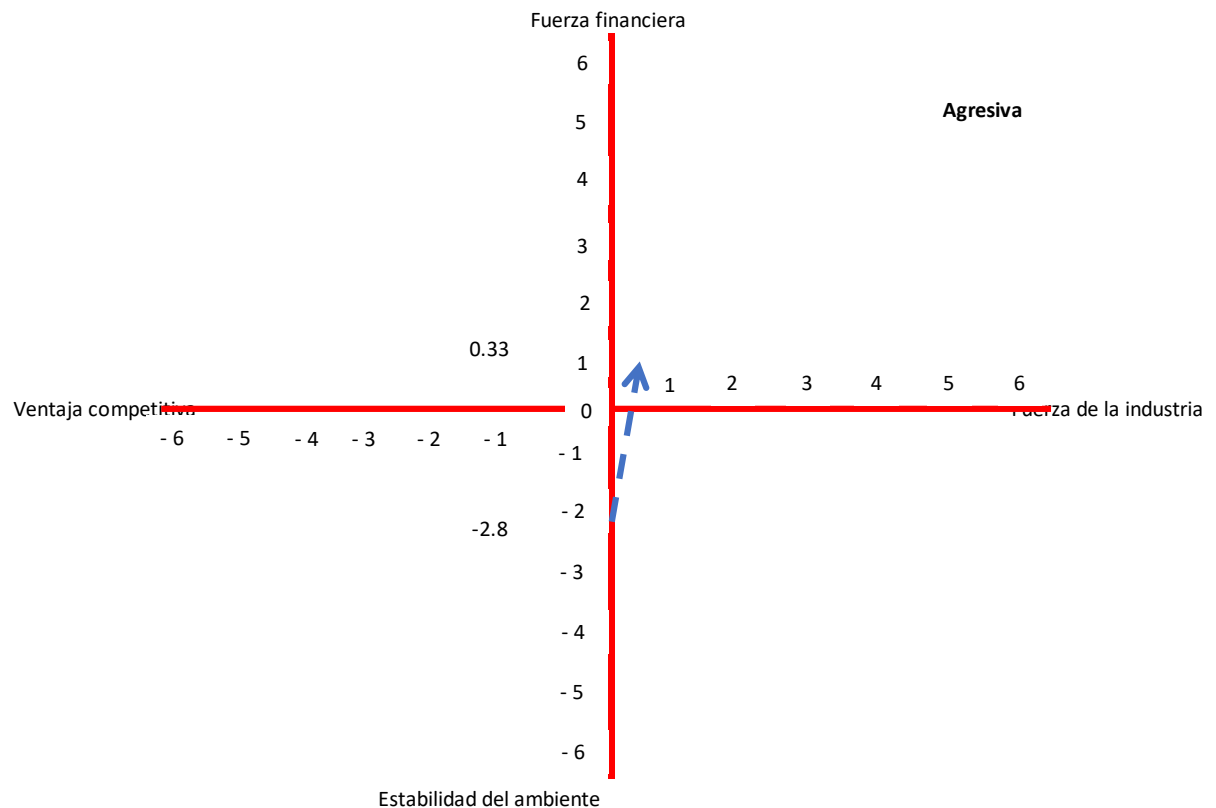
El promedio para la FI es $+ 10.0/3 = 3.33$

El promedio para la EA es $-13.0/3 = - 4.33$

El promedio para la VC es $- 9.0/3 = -3.00$

El vector direccional: eje x: $- 3.00 + (+3.33) = + 0.33$

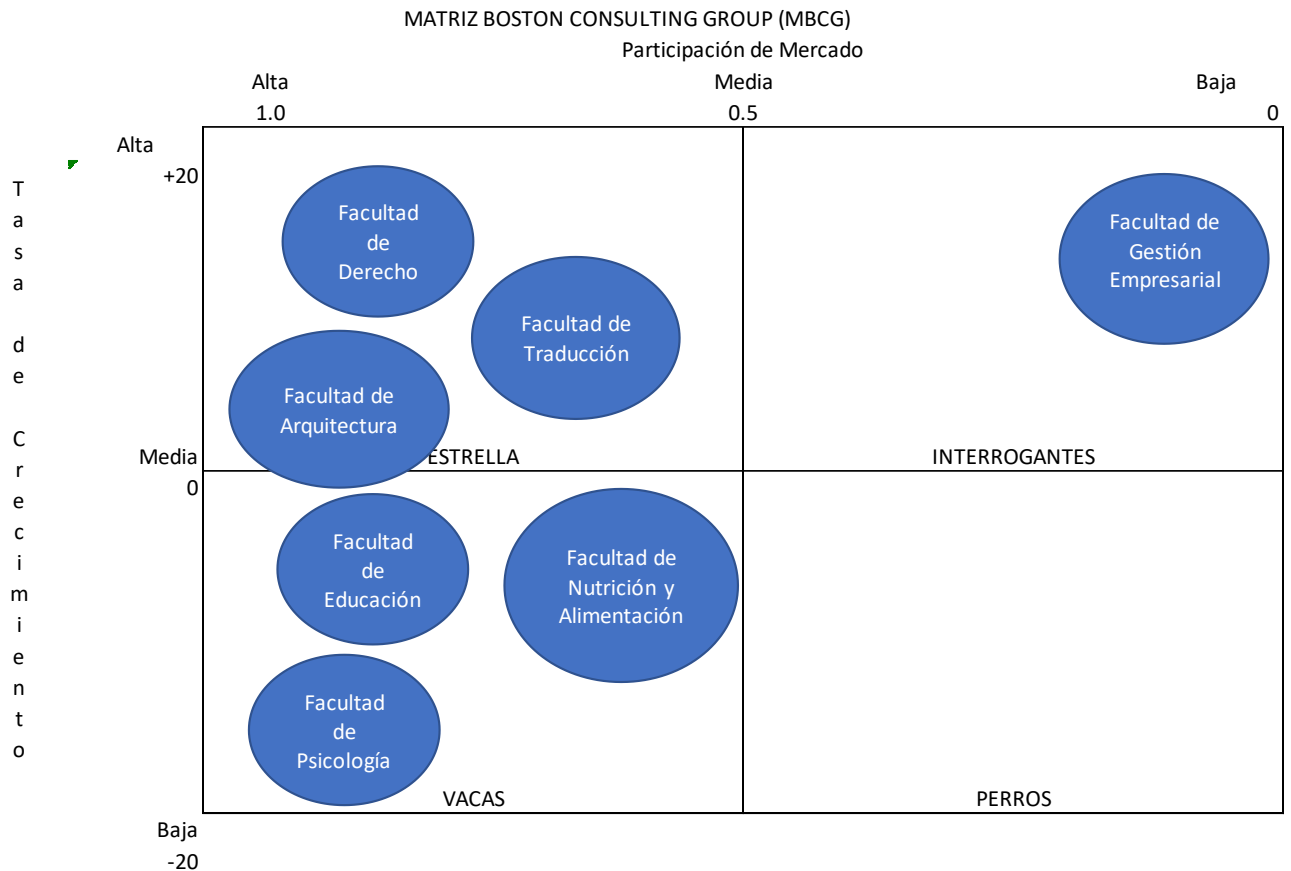
eje y: $- 4.33 + (+ 2.25) = - 2.08$



3.8 Matriz Boston Consulting Group – BCG

La matriz BCG – o matriz crecimiento-participación–es una herramienta clave para el planeamiento estratégico. Esta matriz sirve para analizar qué productos son los más rentables para la universidad y determinar así las mejores estrategias.

La matriz BCG está compuesta por dos ejes perpendiculares que definen cuatro cuadrantes. El eje vertical muestra la tasa de crecimiento del mercado o la demanda de un producto. El eje horizontal será la cuota de mercado de la institución en ese sector. La matriz BCG determina cuatro tipos de productos o cuadrantes que se denominan interrogantes, estrellas, vacas y perros.



3.9 Matriz de Decisión Estratégica - MDE

La matriz MDE según Fernando D'Alessio reúne las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE realizadas previamente. El objetivo de esta matriz es agrupar las estrategias, retener las de mayor repetición y determinar la atraktividad de acuerdo con los factores claves de éxito. Después de efectuado el análisis, de las 20 estrategias iniciales se determina cuáles serán las más representativas, luego, una alternativa para escoger estrategias más convenientes es tomar aquellas que tengan mayor puntaje, a continuación, se muestra la matriz MDE.



MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)						
	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE
1	Aprovechar el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, para consolidar la inserción laboral de los estudiantes en el proceso de Globalización	X	X	X	X	X
2	Posicionar la excelente formación profesional, basado en competencias y valores, para atender la demanda de estudios superiores en el país	X	X	X	X	X
3	Promover el reconocimiento de las egresadas de la UNIFE en el mercado laboral aprovechando el aumento del empleo profesional por crecimiento económico del	X	X		X	X
4	Generar propuesta académica, bajo los estándares de calidad para aprovechar el crecimiento de la oferta educativa universitaria	X	X		X	
5	Fomentar actividades que generen identidad en las estudiantes y aprovechar el mercado emergente	X	X	X	X	X
6	Consolidar y gestionar el proceso de autoevaluación y acreditación universitaria aprovechando el modelo educativo de la UNIFE	X	X		X	X
7	Aprovechar a docentes con prestigio y experiencia laboral y en la cátedra universitaria	X		X	X	
8	Insertar las líneas de investigación en el proceso de formación profesional de los estudiantes, para mejorar los procesos de calidad en la enseñanza	X	X		X	X
9	Orientar los proyectos de investigación, proyección social e innovación a la solución de los problemas de la sociedad	X	X		X	
10	Aprovechar el posicionamiento de UNIFE desarrollando proyectos solidarios para ampliar y fortalecer las alianzas estratégicas y redes universitarias	X	X	X	X	X
11	Consolidar el apoyo de la biblioteca de UNIFE en la comunidad con proyectos académicos, sociales y culturales	X	X		X	
12	Utilizar el posicionamiento de la UNIFE como universidad de prestigio en el mercado educativo para ampliar la movilidad estudiantil	X	X	X	X	
13	Fortalecer el registro e incorporación a la red de egresadas para poder y desarrollar alianzas a fin de firmar convenios con las empresas	X	X			X
14	Aprovechar el reconocimiento en el mercado laboral de las egresadas para captar los aportes de organismos internacionales para fortalecer la investigación	X			X	
15	Consolidar el prestigio de la universidad aprovechando el crecimiento de la oferta educativa universitaria	X	X	X		X
16	Consolidar el prestigio y experiencia de los docentes con el aumento de la movilidad estudiantil en las diferentes modalidades	X		X	X	
17	Aprovechar la posición financiera de la UNIFE priorizando proyectos que superen los estándares de calidad en la educación superior	X	X			X
18	Mejorar el factor dinamizador del servicio administrativo para las estudiantes de sectores económicos emergentes	X	X		X	
19	Aprovechar la excelente ubicación geográfica de la UNIFE para incrementar la captación de la creciente demanda de estudios superiores en Lima	X	X		X	X
20	Intensificar el uso del moderno auditorio de la UNIFE para desarrollar actividades académicas, científicas y culturales, con entidades nacionales e internacionales	X	X		X	
						Total

Finalmente, como conclusión podemos afirmar que las estrategias propuestas se sostienen en base a herramientas de la gestión estratégica que han probado su efectividad en diversas organizaciones.

IV. ENFOQUE ESTRATÉGICO

4.1 Valores institucionales

Los valores que a continuación se presentan identifican a nuestra institución y son preservados y desarrollados por la comunidad UNIFE.

- Verdad: Coherencia entre el pensar, decir y hacer.
- Libertad: Facultad y derecho para elegir o llevar a cabo de manera responsable una acción en concordancia con las normas y leyes establecidas.
- Honestidad: Comportamiento ético y coherente con la verdad.
- Solidaridad: Apoyo al prójimo sin ningún tipo de condicionamiento, en búsqueda de una sociedad mejor.
- Justicia: Actuar con equidad y respeto a la dignidad humana, las reglas y normas



establecidas.

- Creatividad: Generar nuevas ideas, acciones o pensamientos para transformar y mejorar la realidad.
- Tolerancia: Respeto a las opiniones, ideas, actitudes y creencias de los demás, aunque no coincidan con las propias.
- Responsabilidad: Asumir deberes, compromisos y reconocer las consecuencias de sus actos.

4.2 Definición del Futuro Probable y Deseado de UNIFÉ

Los lineamientos que sirven de base para determinar las expectativas de nuestro futuro deseado al año 2030, parten de los enunciados de la Misión y Visión de la UNIFÉ que establecen una premisa sólida de aquello que queremos lograr, de nuestros objetivos que determinan y orientan nuestras estrategias y acciones.

La imagen de nuestro futuro deseado entonces, estamos convencidos que representa una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción coordinada de las autoridades, las unidades académicas y administrativas. Se construye de forma concertada, a partir del conocimiento integral de la realidad institucional y del análisis disponible sobre el contexto de los próximos años.

Para elaborar el Futuro Deseado de la UNIFÉ, hemos partido de datos históricos del período 2016 - 2021 en cada una de las variables del análisis interno, desarrollado por las Oficinas académicas y administrativas, Escuelas y Facultades.

Esta información y la evaluación de los Ejes Estratégicos empleados en el periodo 2016-2021, que se ha procedido a realinear con el concurso de las autoridades, nos permiten definir estrategias y acciones que apoyen al logro de los Ejes Estratégicos 2022-2030 que orientaran nuestros esfuerzos y recursos en las áreas que necesitamos y deseamos desarrollar.

En base a estos resultados establecemos los puntos críticos por resolver, que se desarrollaran en el siguiente numeral. Pero también en base a estos mismos resultados se han aprobado los nuevos Ejes Estratégicos para el período 2022-2030 los cuales serán:

- I. Formación Profesional de Calidad, con Excelencia y Valores.
- II. Investigación, Innovación y Producción Intelectual y Humanística.
- III. Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible.
- IV. Relación con el Entorno Nacional e Internacional.
- V. Gestión Eficiente y Estratégica del Potencial Humano y de los Soportes Institucionales.

4.3 Puntos críticos por resolver

Los puntos críticos constituyen las limitaciones en cada una de las acciones que se tienen que desarrollar como parte de nuestra misión para alcanzar nuestra visión institucional; prioritariamente la UNIFE tendría que superar los siguientes



puntos.

A. Área de formación profesional

- Escasa modernización de laboratorios de especialidad y mobiliario.
- Limitada aplicación de las tecnologías de comunicación e información.
- Ambientes de estudio poco adecuados para el segmento de mercado.
- Política remunerativa docente de la UNIFE por debajo del mercado.
- Bajo porcentaje de docentes UNIFE con grados académicos de maestría y doctorado.
- Carencia de una política institucional para el desarrollo de la investigación como fuente de formación sistémica.

B. Área administrativa

- Falta de modernización de la tecnología e infraestructura física (infraestructura física de aspecto antiguo y sistemas integrados con poco acceso a información en tiempo real e integral).
- Insuficiente esfuerzo en marketing para desarrollar la imagen de marca y hacer frente a la competencia.

4.4 Estrategias Propuestas

Teniendo en cuenta el diagnóstico institucional y los cambios en el sector de la educación superior en el país, es necesario reflexionar sobre la participación de la UNIFE en enfrentar nuevos retos y emprender el camino de alta competencia, excelencia y globalización. Para ello, se ha identificado que la propuesta de estrategias a seguir debe encumbrarse a desarrollar las potencialidades con que cuenta la institución; a enfrentar los desafíos que presenta el mercado, el sector y el mundo; a asumir y minimizar los riesgos en la gestión efectiva, en el manejo de recursos dentro del crecimiento y desarrollo institucional; e identificar y analizar las limitaciones que se presentan en el proceso de su ejecución.

Considerando lo anterior, las propuestas de estrategias deberán ser trabajadas bajo un enfoque de clasificación (agresivas y competitivas) y de aplicación mixta y conjunta; plasmadas en una serie de actividades, proyectos y programas a ser ejecutados por cada uno de los Vicerrectorados, Dirección General de Administración, Facultades, Direcciones, Oficinas y unidades en la institución. Para lo cual tenemos dentro de ellas:

a) Estrategias genéricas

Se considera identificar la estructura de costos y manejarlos hacia un trabajo eficaz y eficiente en la gestión, así como enfocado a los diversos servicios a los estudiantes, colaboradores y stakeholders que participan de forma directa o indirecta en la gestión de la UNIFE; diferenciándose de esta forma de otras



gestiones dentro del sector de la educación superior.

Entonces utilizaremos la estrategia de diferenciación y a la vez de segmentación selectiva (mercado de mujeres) como nos propone Michael Porter, para lograr ventajas competitivas dentro del mercado educativo.

b) Estrategias funcionales

La innovación y creatividad es base fundamental en el desarrollo y ejecución de este plan estratégico, ya que el servicio a nuestros clientes hace la diferencia en el mercado, cubriendo sus expectativas e incrementado la imagen de marca, por consecuencia.

c) Estrategias de crecimiento y desarrollo integrado

La UNIFÉ proyectando el camino de crecimiento y desarrollo institucional debe de forma imperiosa desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de bienes y servicios que apoyen este proyecto a futuro; así como con los agentes captadores de ese potencial (empresas públicas o privadas) que la institución transforma mediante el proyecto educativo, basado en un modelo diferenciador en valores.

Dentro de las estrategias de crecimiento que aplicaremos en este periodo 2022-2030 esta estrategia de penetración de mercado, que consiste en generar más ventas (mayor número de matrículas) lo cual nos produce más ingresos y esto permitirá el crecimiento sostenido de nuestra universidad, además también se desarrollara la estrategia de integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal que podrían ser convenientes.

d) Estrategias de producto – mercado

Dentro de la proyección del plan debe ser totalmente innovador para seguir trabajando con el mercado cautivo que le ha tocado a la UNIFÉ desarrollar, así como creando nuevos servicios educativos dentro del propio mercado hacia otros puntos geográficos en el país; diversificando el portafolio de productos y servicios educativos y de salud, de manera constante y creativa.

e) Estrategia de diversificación

Es conveniente diversificar los productos de UNIFÉ, tomando en cuenta, por ejemplo, que tenemos facultades como Nutrición y Alimentación la cual puede producir bienes alimenticios que contribuyan a la mejora de salud de la sociedad peruana.

V. Propuesta Estratégica

5.1 Visión

La UNIFÉ al 2030 será una institución reconocida por su alto nivel académico



y de investigación en la formación de profesionales de calidad, que se proyecta a promover el desarrollo humano sostenible, la responsabilidad social, el liderazgo de la mujer y los valores para lograr una sociedad más justa, solidaria e incluyente.

5.2 Misión

Somos una institución de educación superior de inspiración católica dedicada a la formación integral de personas con sólida base científica, tecnológica y humanística que se traduce en profesionales con valores, vocación de servicio, agentes de cambio e innovación en permanente búsqueda de la verdad, que participan en la solución inteligente y adecuada de los problemas más acuciantes de la sociedad.

5.3 Políticas institucionales

- **De Gestión**

En la UNIFE, la CALIDAD es prioridad en la gestión académica y administrativa de manera sostenible.

- **De Formación**

En la UNIFE, la formación académica se enfoca en el empoderamiento del estudiante como agente de cambio responsable en la sociedad de manera ética.

- **De Investigación**

En la UNIFE, la investigación es esencial en el proceso de formación académica integral, articulada a la sociedad, bajo un sentido humanista.

5.4 Factores claves de éxito

- **Modelo Educativo**

El modelo educativo de la UNIFE es de inspiración católica, se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores.

- **Factor económico**

Solvencia económica para la inversión en el desarrollo institucional.

- **Ubicación geográfica y desarrollo ecológico de la universidad**

Estratégicamente ubicada en la zona de influencia del segmento de mercado que se desea captar y con manejo sustentable del medio ambiente.

- **Clima organizacional**

Clientes internos y externos altamente identificados con la cultura UNIFE.



5.5 Matriz FODA cruzada:

La matriz FODA cruzada nos permite identificar cuatro tipos de estrategias:

- FO – Fortalezas y Oportunidades
- FA – Fortalezas y Amenazas
- DA – Debilidades y Amenazas
- DO – Debilidades y Oportunidades

Las experiencias en las diversas organizaciones han determinado al igual que la teoría que la estrategia más conveniente es la FO, porque determina la real situación que permite con nuestras fortalezas aprovechar las oportunidades. Por consiguiente, sólo aplicaremos la estrategia FO por las razones antes mostradas.

Fortalezas con Oportunidades (FO)

Se presenta a continuación la matriz que contiene la relación de Fortalezas y Oportunidades con el fin de identificar las POTENCIALIDADES de la institución.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Modelo educativo de la UNIFÉ de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores.	O1	Estabilidad macroeconómica peruana
F2	Carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles.	O2	Implementación de los Tratados de Libre Comercio.
F3	Egresadas con reconocimiento en el mercado laboral.	O3	Población de la zona de influencia aUNIFE, posee recursos económicos para invertir en educación.
F4	Posicionamiento como universidad de prestigio en el mercado.	O4	Reactivación económica.
F5	La UNIFÉ cuenta con una estructura orgánica y con líneas de investigación.	O5	Incremento de estudiantes de sectores socioeconómicos emergentes.



F6	Buen posicionamiento por cursos talleres propuestos por extensión universitaria.	O6	Aumento de la demanda por estudios superiores del género femenino.
F7	Todas las carreras profesionales incluyen asignaturas de Teología y Doctrina Social.	O7	Aumento del empleo profesional por crecimiento económico del país.
F8	Amplias áreas verdes.	O8	Relativa estabilidad política en democracia.
F9	Auditorio para conferencias nacionales e internacionales.	O9	Política de Estado para aumentar la inversión y mejora de la calidad educativa.
F10	Sólida posición financiera con liquidez para hacer frente a obligaciones a corto plazo.	O10	Aportes de organismos internacionales para fortalecer la investigación
F11	Amplia Biblioteca con actualización constante.	O11	Mayor apertura para la movilidad estudiantil, búsqueda de alianzas estratégicas y redes universitarias
F12	Alto porcentaje de estudiantes llegan con conocimiento de la fe cristiana por provenir de colegios religiosos.	O12	Crecimiento de la oferta educativa universitaria.
F13	Docentes con prestigio y experiencia en la cátedra universitaria.	O13	Aumento de la oferta educativa en diferentes modalidades: virtual, con experiencia laboral, etc.
F14	Atención oportuna a estudiantes de bajo rendimiento académico.	O14	Proceso de evaluación y acreditación universitaria.
F15	Se elabora el perfil psicológico y académico de la estudiante.	O15	Acelerado crecimiento de las innovaciones tecnológicas mediante plataformas que ayudan con la virtualidad.
F16	Actualización permanente de los recursos bibliográficos.	O16	Alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales o extranjeras.
F17	Elaboración anual de la oferta educativa para firmar y renovar convenios para la movilidad estudiantil.		



F18	Excelente ubicación geográfica de la sede institucional.
F19	Investigaciones publicadas en revistas de la universidad.
F20	Desarrollo de proyectos de carácter socio cultural con sentido de solidaridad y responsabilidad universitaria.
F21	Universidades del extranjero nos eligen por las asignaturas relacionadas al campo de la proyección social.
F22	Se cuenta con servicios tecnológicos para el apoyo académico y administrativo.
F23	Personal administrativo con pago de haberes en forma oportuno.
F24	Política de servicio de publicidad orientada a soluciones creativas y eficientes.

Estrategias (FO)

En base a la matriz de Fortalezas y Oportunidades, se presenta la propuesta de estrategias de Fortalezas con Oportunidades (estrategias FO) que trata de hacer uso de las POTENCIALIDADES de la institución para aprovechar las oportunidades externas.

FO1	Aprovechar el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores, para consolidar la inserción laboral de los estudiantes en el proceso de globalización implementación de los Tratados del Libre Comercio (F1 O2).
FO2	Promover el reconocimiento de las egresadas de la UNIFE en el mercado laboral competitivo aprovechando el aumento del empleo profesional por crecimiento económico del país (F3 O7).
FO3	Posicionar la excelente formación profesional con el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores, aprovechando el aumento de la demanda por estudios superiores del género femenino. (F1 O6).
FO4	Consolidar el prestigio de la universidad aprovechando el crecimiento de la oferta educativa universitaria. (F6 O12).



FO5	Aprovechar la sólida posición financiera de la UNIFE priorizando proyectos bajo los estándares de calidad en educación superior con la reactivación económica. (F10 O4).
FO6	Tomar la estructura orgánica con las líneas y proyectos de investigación, e innovación a la solución de los problemas de la sociedad, con los aportes de organismos internacionales. (F5 O10).
FO7	Aprovechar el buen posicionamiento de UNIFE por los cursos talleres de extensión universitaria con la política de estado para aumentar la inversión y mejora de la calidad educativa. (F6 O9).
FO8	Posicionar las carreras profesionales que incluyen asignaturas de Teología y Doctrina Social con el aumento de la demanda por estudios superiores del género femenino. (F7 O6).
FO9	Aprovechar las carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles por el aumento del empleo profesional por recuperación económica del país. (F2 O7).
FO10	Intensificar el uso del auditorio de la UNIFE para desarrollar actividades académicas, científicas y culturales, nacionales e internacionales de apoyo a la difusión de la investigación científica e innovaciones tecnológicas y con el incremento de estudiantes de sectores socioeconómicos emergentes (F9 O5).
FO11	Usufructuar a los docentes con prestigio y experiencia en la cátedra universitaria con el aumento de la oferta educativa en diferentes modalidades: virtual, con experiencia laboral, etc. (F1 O13).
FO12	Aprovechar el posicionamiento de la UNIFE como universidad de prestigio en el mercado educativo para ampliar la apertura a la movilidad estudiantil (F6 O11).
FO13	Posicionar la estructura orgánica UNIFE con las líneas de investigación a la población de la zona de influencia a UNIFE, posee recursos económicos para invertir en educación. (F5 O3).
FO14	Aprovechar el reconocimiento en el mercado laboral de las egresadas para captar los aportes de organismos internacionales para fortalecer la investigación (F3 O10).
FO15	Con el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores, generar propuesta académica, bajo los estándares de calidad, para reducir la influencia del crecimiento de la oferta educativa universitaria (F1 O12).



FO16	Insertar las líneas de investigación en el proceso de formación profesional de los estudiantes, para aprovechar la política de estado que permite aumentar la inversión y mejora de la calidad educativa. (F5 O9).
FO17	Utilizar las amplias áreas verdes para aprovechar el aumento de la demanda por estudios superiores del género femenino. (F8 O6).
FO18	Aprovechar las carreras profesionales que cuentan un con plan de estudios actualizados y flexibles que permitirán consolidar una mayor presencia en el mercado universitario (F2 O12).
FO19	Desarrollar con nuestras egresadas por el reconocimiento en el mercado laboral alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales o extranjeras en donde estén trabajando, a fin de firmar convenios. (F3 O16).
FO 20	Aprovechar el modelo educativo de la UNIFÉ de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores para facilitar el proceso de evaluación y acreditación universitaria. (F1 O14).

5.6 Ejes y Objetivos Estratégicos

La identificación de los ejes y la determinación de los objetivos en la planificación estratégica es importante porque trata de responder a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?

A) Ejes Estratégicos

El Plan Estratégico prioriza cinco Ejes Estratégicos, a partir de los cuales se enuncian los Objetivos Estratégicos y de éstos se obtienen los Objetivos Específicos.

Los cinco Ejes Estratégicos son los siguientes:

- I. Formación profesional de calidad con excelencia y valores.
- II. Investigación, Innovación y Producción Intelectual y Humanística.
- III. Responsabilidad social y desarrollo sostenible.
- IV. Relación con el entorno nacional e internacional.
- V. Gestión eficiente y estratégica del potencial humano y de los soportes institucionales.

A continuación, se presenta el desarrollo de los mismos:

- I. Formación profesional de calidad con excelencia y valores.

Para cumplir con el escenario futuro, la UNIFÉ en su misión de formación profesional desarrolla competencias y capacidades que permita a sus egresadas proponer y ejecutar estrategias en la solución de problemas de su



competencia profesional, liderando equipos de trabajo y con un alto espíritu de emprendimiento e iniciativas profesionales para actuar en un mundo competitivo y cambiante, para lo cual se requiere de docentes altamente calificados y capacitados que proporcionen una formación profesional de calidad con excelencia y valores.

II. Investigación, Innovación y Producción Intelectual y Humanística.

La investigación es función inherente de la universidad. Su gestión debe posibilitar la producción y difusión de conocimientos, el avance de la ciencia, la promoción humana individual y colectiva, y el desarrollo del país y de la sociedad.

La innovación en la UNIFÉ se orienta preferentemente a producir e incrementar el conocimiento intelectual y cultural, siguiendo sus líneas de investigación, promoviendo la solución a problemas ambientales, socioeconómicos y culturales del entorno nacional e internacional.

III. Responsabilidad social y desarrollo sostenible.

La UNIFÉ debe estar plenamente involucrada en todos los procesos que orientan la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. En ese contexto la universidad se convierte en principal agente de cambio e innovación proyectando su acción en el desarrollo sostenible de la sociedad a través de sus carreras profesionales y de su responsabilidad social, así como la utilidad de la extensión universitaria y pastoral universitaria; que fortalecerá la interdisciplinariedad, su identidad nacional y solidaridad cristiana, potenciando y armonizando los carismas personales, abiertos a los demás, convocación de servicio.

IV. Relación con el entorno nacional e internacional.

La apropiada relación de UNIFÉ con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que permitan contribuir a la promoción del desarrollo de transferencia de conocimientos y experiencias y que aporten a la formación de la comunidad educativa y que se desarrollen dentro de un mercado real y competitivo.

V. Gestión eficiente y estratégica del potencial humano y de los soportes institucionales

La gestión de recursos en la UNIFÉ se orienta al cumplimiento de la visión, misión y los objetivos institucionales, a través del uso eficiente y eficaz de los recursos, potenciando al personal docente y no docente mediante el uso de soportes tecnológicos y otros que sean de utilidad para el logro de los objetivos institucionales.

B) Objetivos Estratégicos, Estrategias Generales y Objetivos Específicos

El Objetivo Estratégico general se enuncia de la siguiente manera:

Alcanzar la excelencia en la formación profesional de personas al año 2030,



mediante el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad académico y administrativo, generando beneficios sostenibles a la sociedad peruana.

Para el cumplimiento de este objetivo general se han desarrollado cinco objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias y objetivos específicos:

Eje Estratégico I: Formación profesional de calidad con excelencia y valores.

Objetivo Estratégico I:

Formar profesionales enfocados en la calidad, de excelencia, con competencias y valores de acuerdo a los requerimientos de la demanda del mercado y de la sociedad, para ser promotores del desarrollo nacional e internacional.

Estrategia I: Competitiva

Posicionar el modelo educativo UNIFÉ en el mercado educativo y en el mercado laboral, aprovechando el reconocimiento de las egresadas y el posicionamiento como una universidad de prestigio.

Objetivos Específicos:

1. Fortalecer y dinamizar el plan de estudios, interdisciplinario, diversificado y adecuado a las exigencias del mercado, en pregrado y posgrado, con el fin de afirmar la presencia de la UNIFÉ en el desarrollo nacional.
2. Fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje bajo el enfoque de competencias, orientadas a incrementar la empleabilidad y el emprendimiento de las egresadas.
3. Garantizar el desarrollo académico del docente, por ser agente dinamizador de cambios, de creatividad e innovación.
4. Ampliar la oferta educativa de la UNIFÉ, con servicios educativos que se demanden en el mercado.
5. Dinamizar los procesos de autoevaluación y evaluación externa con el propósito de acreditar las carreras profesionales y sostener el licenciamiento de la UNIFÉ.
6. Mejorar las condiciones básicas de calidad (CBC), conforme al procedimiento establecido por la SUNEDU en el país.

Eje Estratégico II: Investigación, Innovación y Producción Intelectual y Humanística.

Objetivo Estratégico II:

Promover y difundir la investigación orientada a desarrollar el conocimiento, la ciencia, la cultura, la producción intelectual y soluciones tecnológicas, como contribución a la solución a los problemas del país y globales.

Estrategia II: Competitiva

Aprovechar la estructura orgánica y las líneas de investigaciones que aportan



soluciones prácticas a los problemas sociales y difundir sus logros mediante bienes y servicios a nivel nacional e internacional.

Objetivos Específicos:

1. Aplicar y mantener actualizadas las líneas de investigación, proponiendo alternativas de solución práctica a los problemas que enfrenta el país.
2. Fortalecer los equipos de asesoría de tesis en pregrado y posgrado, promoviendo el logro de los grados académicos.
3. Promover los proyectos de investigación especializada con docentes y estudiantes.
4. Desarrollar, estimular y evaluar la investigación formativa en pregrado y posgrado la producción de bienes y servicios que contribuyan a la solución de problemas sociales.
5. Difundir las investigaciones realizadas por docentes y estudiantes de la UNIFE, en revistas científicas indizadas y bases de datos reconocidas; así como en el medio académico y cultural.
6. Construir alianzas estratégicas mediante acuerdos y/o convenios de cooperación con instituciones universitarias nacionales e internacionales para el desarrollo del conocimiento, la ciencia, la cultura, la tecnología y actividades de complementación académica.

Eje Estratégico III: Responsabilidad social y desarrollo sostenible

Objetivo Estratégico III:

Internalizar en cada proceso formativo, los objetivos de desarrollo sostenible, utilizando nuestros recursos para aportar a la mejora de la calidad de vida, la igualdad de oportunidades y la justicia social; apoyando en la construcción de una cultura de responsabilidad social y compromiso con la realización ética y moral de los negocios y emprendimientos.

Estrategia III: Agresiva

Desarrollar eventos científicos, académicos, culturales y de proyección social nacionales e internacionales que promuevan la responsabilidad social y comprometa a organismos nacionales e internacionales en la formación de alianzas estratégicas que procuren el desarrollo sostenible.

Objetivos Específicos:

1. Fortalecer la proyección social universitaria en el desarrollo de proyectos multidisciplinarios.



2. Promover la responsabilidad social de las estudiantes en sus actividades de proyección social.
3. Promover la difusión y participación en eventos orientados a construir un mundo que ofrezca igualdad de oportunidades, la equidad y la justicia social.
4. Fortalecer la responsabilidad ambiental a través de la activa participación en jornadas académicas y administrativas.
5. Reforzar en la comunidad UNIFÉ la importancia del comportamiento responsable y el compromiso con el desarrollo sostenible, con una actuación ética y moral.
6. Potenciar la imagen de la UNIFÉ como una institución que forma profesionales con ética y una actuación con valores.

Eje Estratégico IV: Relación con el entorno nacional e internacional.

Objetivo Estratégico IV:

Vincular a la UNIFÉ con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales para contribuir a la promoción del desarrollo de transferencia de conocimientos y experiencias que aporten a la formación de la comunidad educativa y al cabal conocimiento del mercado.

Estrategia IV: Agresiva

Emplear la innovación tecnológica y mejoramiento de las habilidades y capacidades del personal para generar las condiciones que propicien una buena relación con el entorno nacional e internacional.

Objetivos Específicos:

1. Potenciar la vinculación de las unidades académicas con la sociedad.
2. Fortalecer las relaciones interinstitucionales e internacionales y con la comunidad de instituciones educativas del Sagrado Corazón.
3. Fomentar la movilidad estudiantil y docente mediante la cooperación y las relaciones interuniversitarias nacionales e internacionales.
4. Fortalecer el vínculo institucional con las egresadas orientando su participación en actividades académicas científicas y culturales.
5. Ofrecer y establecer la participación en servicios educativos a diferentes organismos e instituciones nacionales e internacionales.

Eje Estratégico V: Gestión eficiente y estratégica del potencial humano y de los soportes institucionales.

Objetivo Estratégico V:

Optimizar el uso de los recursos orientándolos en las actividades estratégicas y creadoras de valor, mediante una gestión administrativa y económica eficiente y eficaz, para brindar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos, que anticipe los escenarios futuros.



Estrategia V: Agresiva

Desarrollar una óptima gestión que permita brindar servicios de calidad a toda la comunidad universitaria mediante el uso racional del potencial humano apoyado en los soportes tecnológicos y la transparencia.

Objetivos Específicos:

1. Promover la cultura de transparencia y servicio de calidad para la mejora institucional.
2. Potenciar y racionalizar la distribución del talento humano en el área académica y administrativa previa evaluación de la productividad.
3. Gestionar la implementación de los recursos tecnológicos e innovadores necesarios (biblioteca, laboratorios, etc.) para acompañar la formación académica y fortalecer la investigación en la UNIFE.
4. Optimizar el uso de la infraestructura para contribuir a la funcionalidad de la capacidad instalada.
5. Priorizar proyectos de inversión tecnológica, académica y de administración que impulsen al crecimiento y desarrollo institucional, acorde con la innovación de la ciencia y la tecnología.

5.7 Matriz de relaciones entre objetivos y estrategias

Las estrategias en el plan estratégico tratan de dar respuesta a la pregunta ¿Cómo vamos a lograr los objetivos?

Por lo tanto, en la matriz que se presenta a continuación, se han priorizado la estrategia FO de la matriz FODA, según el eje estratégico y los objetivos estratégicos con los específicos correspondientes. A esta matriz se le ha llamado la matriz Objetivos - Estrategias priorizadas.

EJE ESTRATEGICO I: Formación profesional de calidad con excelencia y valores

Objetivo estratégico: Formar profesionales enfocados en la calidad, de excelencia, con competencias y valores de acuerdo a los requerimientos de la demanda del mercado y de la sociedad, para ser promotores del desarrollo nacional e internacional.

Objetivo específico	Estrategias
1. Fortalecer y dinamizar el plan de estudios, interdisciplinario, diversificado y adecuado	Aprovechar el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores, para consolidar la inserción laboral de los estudiantes en el proceso de implementación de los Tratados de Libre Comercio. (F1 O2).



a las exigencias del mercado, en pregrado y posgrado, con el fin de afirmar la presencia de la UNIFE en el desarrollo nacional.	• Vincular las carreras profesionales que incluyen asignaturas de Teología y Doctrina Social con el acelerado crecimiento de las innovaciones tecnológicas que permitirán nuestra presencia en la virtualidad. (F7 O15).
2. Fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje bajo el enfoque de competencias, orientadas a incrementar la empleabilidad y el emprendimiento de las egresadas.	• Posicionar la excelente formación profesional del modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores, en las postulantes potenciales para atender la demanda de estudios superiores en el país (F1 O6). • Con el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores, generar propuesta académica, bajo los estándares de calidad, para reducir la influencia del crecimiento de la oferta educativa universitaria (F1 O12). • Con la infraestructura actual fomentar actividades que generen identidad en las estudiantes (F18 F20 O5).
3. Garantizar el desarrollo académico del docente, por ser agente dinamizador de cambios, de creatividad e innovación.	• Consolidar y gestionar el proceso de autoevaluación y acreditación universitaria aprovechando el modelo educativo basado en competencias y valores (F1 O14). • Con los docentes con prestigio y experiencia en la cátedra universitaria, consolidar una mayor presencia en el mercado universitario (F13 O12).
4. Ampliar la oferta educativa de la UNIFE, con servicios educativos que se demanden en el mercado	• Teniendo carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles se aprovecha el aumento de la demanda por estudios superiores del género femenino. (F2 O6)
5. Dinamizar los procesos de autoevaluación y evaluación externa con el propósito de acreditar las carreras profesionales y sostener el licenciamiento de la UNIFE.	• Con el posicionamiento como universidad de prestigio en el mercado lograr el proceso de evaluación y acreditación universitaria. (F4 O14)



6. Mejorar las condiciones básicas de calidad (CBC), conforme al procedimiento establecido por la SUNEDU en el país.	• Carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles que permitan adecuarse a la Política de Estado para mejora de la calidad educativa. (F2 O9)
--	--

EJE ESTRATÉGICO II: Investigación, innovación y producción intelectual y humanística

Objetivo Estratégico Promover y difundir la investigación orientada a desarrollar el conocimiento, la ciencia, la cultura, la producción intelectual, humanística y soluciones tecnológicas, como contribución a la solución a los problemas del país y globales.

Objetivo específico	Estrategias
1. Aplicar y mantener actualizadas las líneas de investigación, proponiendo alternativas de solución práctica a los problemas que enfrenta el país.	• Con la estructura orgánica y con líneas de investigación se aprovecha el incremento de estudiantes de sectores socioeconómicos emergentes que permitan solucionar problemas sociales de nuestro país. (F5 O5)
2. Fortalecer los equipos de asesoría de tesis en pregrado y posgrado, promoviendo el logro de los grados académicos.	• Mediante el apoyo de docentes con prestigio y experiencia en la cátedra universitaria se aprovecha el aumento del empleo profesional por crecimiento económico del país. (F13 O7)
3. Promover los proyectos de investigación especializada con docentes y estudiantes.	• Investigaciones publicadas en revistas de la universidad con el aporte de organismos internacionales para fortalecer la investigación. (F19 O10)
4. Desarrollar, estimular y evaluar la investigación formativa en pregrado y posgrado.	• UNIFE cuenta con una estructura orgánica y con líneas de investigación que posibilitan la reactivación económica en beneficio de la solución de los problemas sociales. (F5 O4)
5. Difundir las investigaciones realizadas por docentes y estudiantes de la UNIFE, en revistas científicas indizadas y bases de datos reconocidas; así como en el medio académico y cultural.	• Investigaciones publicadas en revistas de la universidad teniendo como soporte el acelerado crecimiento de las innovaciones tecnológicas mediante plataformas que ayudan con la virtualidad. (F19 O15)



6. Construir alianzas estratégicas mediante acuerdos y/o convenios de cooperación con instituciones universitarias nacionales e internacionales para el desarrollo del conocimiento, la ciencia, la cultura, la tecnología y actividades de complementación académica.	Modelo educativo de la UNIFE que logra alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales o extranjeras. (F1 O16)
--	--

EJE ESTRATÉGICO III: Responsabilidad social y desarrollo sostenible

Objetivo Estratégico: Internalizar en cada proceso formativo, los objetivos de desarrollo sostenible, utilizando nuestros recursos para aportar a la mejora de la calidad de vida, la igualdad de oportunidades y la justicia social; apoyando en la construcción de una cultura de responsabilidad social y compromiso con la realización ética y moral de los negocios y emprendimientos.

Objetivo específico	Estrategias
1. Fortalecer la proyección social universitaria en el desarrollo de proyectos multidisciplinarios.	Aprovechar la presencia de la UNIFE en la sociedad desarrollando proyectos solidarios para aprovechar el aumento de la oferta educativa en diferentes modalidades: virtual, con experiencia laboral, etc. (F6 O13).
2. Promover la responsabilidad social de las estudiantes en sus actividades de proyección social.	Consolidar la presencia de la UNIFE en la comunidad con proyectos académicos, sociales y culturales, implementados por el área de proyección social con apoyo a los sectores sociales menos favorecidos, con base a la Fe Cristiana (F11 O5).
3. Promover la difusión y participación en eventos orientados a construir un mundo que ofrezca igualdad de oportunidades, la equidad y la justicia social.	Con carreras profesionales que incluyen asignaturas de Teología y Doctrina Social se accede a la población que posee recursos económicos limitados para ofrecer una educación que cual permita igualdad y oportunidades. (F7 O3)
4. Fortalecer la responsabilidad ambiental a través de la	Contando con amplias áreas verdes se activa la responsabilidad ambiental lo cual contribuye a la



activa participación en jornadas académicas y administrativas.	reactivación económica. (F8 O4)
5. Reforzar en la comunidad UNIFÉ la importancia del comportamiento responsable y el compromiso con el desarrollo sostenible, con una actuación ética y moral.	Aprovechar el posicionamiento de la UNIFE como universidad de prestigio en el mercado educativo para ampliar la movilidad estudiantil. (F6 O11).
6. Potenciar la imagen de la UNIFÉ como una institución que forma profesionales con ética y una actuación con valores.	Por el reconocimiento de las egresadas en el mercado laboral desarrollar alianzas con las empresas e instituciones nacionales e internacionales. (F3 O12).

EJE ESTRATÉGICO IV: Relación con el entorno nacional e internacional.

Objetivo Estratégico: Vincular a la UNIFÉ con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales para contribuir a la promoción del desarrollo de transferencia de conocimientos y experiencias que aporten a la formación de la comunidad educativa y al cabal conocimiento del mercado.

Objetivo específico	Estrategias
1. Potenciar la vinculación de las unidades académicas con la sociedad.	Aprovechar las carreras profesionales con plan de estudios actualizados y flexibles que contribuyan con la estabilidad política en democracia. (F2 O8)
2. Fortalecer las relaciones interinstitucionales e internacionales y con la comunidad de instituciones educativas del Sagrado Corazón.	Emplear las carreras profesionales incluyen asignaturas de Teología y Doctrina Social que utilicen las alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales o extranjeras. (F7 O3)
3. Fomentar la movilidad estudiantil y docente mediante la cooperación y las relaciones interuniversitarias nacionales e internacionales.	Utilizar la posición financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo que permita una mayor apertura para la movilidad estudiantil, búsqueda de alianzas estratégicas y redes universitarias (F10 O11)



4. Fortalecer el vínculo institucional con las egresadas orientando su participación en actividades académicas científicas y culturales.	• Aprovechar la excelente ubicación geográfica de la UNIFE para incrementar la captación de la creciente demanda de estudios superiores en Lima, difundiendo la propuesta de valor del modelo educativo de la UNIFE (F18 O6). • Intensificar el uso del moderno auditorio de la UNIFE para desarrollar actividades académicas, científicas y culturales, nacionales e internacionales de apoyo a la difusión de la investigación científica e innovaciones tecnológicas y consolidar la presencia de la UNIFE en la sociedad. (F9 O16).
5. Ofrecer y establecer la participación en servicios educativos a diferentes organismos e instituciones nacionales e internacionales.	• Aprovechar el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores para sumarse al crecimiento de la oferta educativa universitaria. (F1 O12)

EJE ESTRATÉGICO V: Gestión eficiente y estratégica del potencial humano y de los soportes institucionales

Objetivo Estratégico: Optimizar el uso de los recursos orientándolos en las actividades estratégicas y creadoras de valor, mediante una gestión administrativa y económica eficiente y eficaz, para brindar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos, que anticipe los escenarios futuros.

Objetivo específico	Estrategias
1. Promover la cultura de transparencia y servicio de calidad para la mejora institucional.	• Intensificar los servicios tecnológicos para el apoyo académico y administrativo lo cual contribuirá con el crecimiento de la oferta educativa universitaria. (F22 O12)
2. Potenciar y racionalizar la distribución del talento humano en el área académica y administrativa previa evaluación de la productividad.	• Optimizar el trabajo del personal administrativo con el acelerado crecimiento de las innovaciones tecnológicas. (F23 O15)
3. Gestionar la implementación de los recursos tecnológicos e innovadores necesarios (biblioteca, laboratorios, etc.) para acompañar la	• Usar la sólida posición financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo y la estabilidad macroeconómica peruana que contribuyan con formación académica y fortalecer la investigación en la UNIFE (F10 O1)



formación académica y fortalecer la investigación en la UNIFE.	
4. Optimizar el uso de la infraestructura para contribuir a la funcionalidad de la capacidad instalada.	• Intensificar el uso del auditorio para conferencias nacionales e internacionales aprovechando el acelerado crecimiento de las innovaciones tecnológicas mediante plataformas que ayudan con la virtualidad (F9 O15) • Optimizar la excelente ubicación geográfica de la sede institucional por el aumento de la demanda por estudios superiores del género femenino (F18 O6)
5. Priorizar proyectos de inversión tecnológica, académica y de administración que impulsen al crecimiento y desarrollo institucional, acorde con la innovación de la ciencia y la tecnología.	• Desarrollar de proyectos de carácter socio cultural con sentido de solidaridad y responsabilidad universitaria utilizando la estabilidad macroeconómica peruana y el acelerado crecimiento de las innovaciones tecnológicas mediante plataformas que ayudan con la virtualidad. (F20 O1 O15)

5.8 Estrategias, diseño de líneas de acción y cronograma

Las líneas de acción responden a la pregunta ¿Qué vamos a hacer para alcanzar los objetivos?

En la Matriz N° 1 que se presenta a continuación se diseñan las líneas de acción, con sus respectivos indicadores y cronograma, usando las estrategias correspondientes.



MATRIZ N° 1
LÍNEAS DE ACCIÓN, ESTRATEGIAS, INDICADORES Y
CRONOGRAMA

EJE ESTRATEGICO I: Formación profesional de calidad con excelencia y valores.

Objetivo Estratégico I:

Formar profesionales enfocados en la calidad, de excelencia, con competencias y valores de acuerdo a los requerimientos de la demanda del mercado y de la sociedad, para ser promotores del desarrollo nacional e internacional.

Líneas de Acción Estrategias	Indicadores	Responsable	Periodicidad (Anual o semestral)	Año base 2021	CRONOGRAMA								
					2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Actualizar y mejorar continuamente la formación académica de calidad	% de egresadas de pregrado satisfechas con la formación de calidad	Vicerrectorado Académico, Decanos de Facultades y Directores de Escuelas Profesionales	Anual	75%	77.5%	80%	82.5%	85%	87.5%	90%	92.5%	95%	97.5%
Establecer los criterios mínimos para la graduación y titulación por especialidad	% de graduadas y tituladas de los programas de posgrado	Escuela de Posgrado	Anual	80%	82%	84%	86%	88%	90%	92%	94%	96%	98%
Actualizar y mejorar continuamente el servicio docente con capacitaciones y actualizaciones recurrentes.	% de estudiantes de pregrado y posgrado satisfechos con el servicio docente	Vicerrectorado Académico, Escuela de Posgrado, Decanos de Facultades y Directores de	Anual	82%	84%	86%	88%	90%	92%	94%	96%	98%	100%

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN

		Escuelas Profesionales											
Actualizar los componentes del perfil de ingreso y egreso por especialidad, con el fin de obtener currículos actualizados orientados a las exigencias del mercado.	% de currículos de posgrado actualizados basados en competencias	Vicerrectorado Académico y Escuela de Posgrado	Anual	100 %	100%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%	100 %	100 %
Desarrollar las capacidades en el personal académico y administrativo que participan en la implementación de la acreditación nacional e internacional	% de carreras profesionales con acreditación nacional e internacional	Decanos de Facultades, Directores de Escuelas Profesionales y Oficina de Evaluación y Calidad	Anual	7%	14%	21%	28 %	35%	42%	49%	56%	63%	70%
Optimizar la formación académica de posgrado para acceder a la acreditación nacional	% de programas de posgrado con acreditación nacional (maestrías y doctorados) por SINEACE	Escuela de Posgrado y Oficina de Evaluación y Calidad	Anual	10%	20%	30%	40 %	50%	60%	70%	80%	90%	100 %
Fomentar la movilidad estudiantes mediante acuerdos con instituciones educativas	Número de estudiantes UNIFÉ que cursan por lo menos un semestre académico en alguna universidad del	Vicerrectorado Académico, Escuela de Posgrado, Decanos de Facultades y	Semestral	5	5	5	10	10	15	15	20	20	25

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN

extranjeras	extranjero	Directores de Escuelas Profesionales											
Generar mecanismos para elevar el número de doctores y, de esa manera, fortalecer la investigación y mejorar el estándar educativo.	% de fondos de la UNIFÉ destinados a la obtención de doctorados	Vicerrectorado Académico, Escuela de Posgrado y Dirección General de Administración	Anual	2.5%	2.5%	3%	3%	3.5%	3.5%	3.5%	4%	4%	4%
	% de profesores principales que tienen el grado de doctor	Vicerrectorado Académico, Escuela de Posgrado, Decanos de Facultades y Directores de Escuelas Profesionales	Anual	50%	50%	60%	60%	70%	70%	80%	80%	90%	90%
Implementar la política de promoción docente, como mecanismo de retención del talento y mejora de la calidad educativa.	% de profesores promovidos a las categorías Asociado y Principal	Vicerrectorado Académico, Escuela de Posgrado, Decanos de Facultades y Directores de Escuelas Profesionales	Anual	10%	10%	12%	12%	15%	15%	15%	18%	18%	18%
Actualizar y/o establecer criterios para la selección de nuevos docentes en las diferentes categorías.	% de profesores contratados promovidos a categoría de Auxiliar	Vicerrectorado Académico, Escuela de Posgrado, Decanos de Facultades y Directores de Escuelas	Anual	8%	8%	10%	10%	10%	10%	12%	12%	12%	12%

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN

PLAN DE PLANIFICACIÓN													
		Profesionales											
Ampliar las relaciones con instituciones de educación superior a nivel internacional en particular con las que corresponden a la congregación.	Número de docentes UNIFÉ que han realizado estancias de dictado en una IES del extranjero	Vicerrectorado Académico y Escuela de Posgrado	Semestral	0	2	2	2	4	4	4	4	5	5
	Número de docentes extranjeros que participan en actividades académicas y de internacionalización en la UNIFÉ (campus)	Vicerrectorado Académico y Escuela de Posgrado	Anual	0	3	5	7	9	12	15	18	21	24
<u>Estrategia FO1</u> Aprovechar el modelo educativo de la UNIFÉ de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores para consolidar la inserción laboral de los estudiantes en el proceso de Globalización (F1 O2)	Actualización del Plan de Estudios	Vicerrectorado Académico, Decanos de Facultades y Escuelas Profesionales	Cada 3 años	100 %			100 %			100 %			100 %



UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN

<u>Estrategia FO3</u> Posicionar la excelente formación profesional del modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores, en las postulantes potenciales para atender la demanda de estudios superiores en el país (F1 O6)	Tasa de crecimiento de matrícula	Escuelas Profesionales en Coordinación con la Oficina de Admisión y Oficina de Imagen Institucional y RR.PP.	Anual	15%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	20%	20%	20%
<u>Estrategia FO2</u> Promover el reconocimiento de las egresadas de la UNIFE en el mercado laboral competitivo aprovechando el aumento del empleo profesional por crecimiento económico del país. (F3 O7)	Número de actividades	Decanos de Facultades y Oficina de Imagen Institucional y RR.PP.	Anual	2	2	5	5	10	10	10	10	10	10
	Porcentaje de egresadas empadronadas	Decanos de Facultades y Oficina de Imagen Institucional y RR.PP.	Anual	10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	20%	20%	20%
<u>Estrategia FO15</u> Con el modelo educativo de la UNIFE, generar propuesta académica, bajo los estándares de calidad para aprovechar el crecimiento de la oferta	Número de programas de CBC	Vicerrectorado Académico, Decanos de Facultades, Escuela de Posgrado, Centro de Extensión	Anual	15	15	16	17	18	19	20	21	22	23



UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



educativa universitaria (F1 O12)		Universitaria y Educación Continua y Centro de Idiomas											
<u>Estrategia FO17</u> Con la infraestructura actual fomentar actividades que generen identidad en las estudiantes y aprovechar el mercado emergente (F18,F20 O5)	Número de eventos institucionales	Decanos de Facultades, Oficina de Imagen Institucional - RR.PP. y Bienestar Universitario	Anual	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10
<u>Estrategia FO5</u> Consolidar y gestionar el proceso de autoevaluación y acreditación universitaria aprovechando el modelo educativo de la UNIFE de inspiración católica, que se centra en la formación y desarrollo integral del estudiante, basado en competencias y valores. (F1 O14)	Documento aprobado	Vicerrectores y Oficina de Evaluación y Calidad	Anual	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Número de documentos sistémicos.	Vicerrectores y Oficina de Evaluación y Calidad	Anual	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Publicación y nivel de satisfacción académico y administrativo	Vicerrectores y Oficina de Evaluación y Calidad	Anual	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	25%	25%
	Número de carreras profesionales acreditadas	Vicerrectores, Decanos de Facultades, Escuelas Profesionales y Oficina de Evaluación y Calidad	Anual	5	5	6	6	6	6	6	7	7	7
<u>Estrategia FO18</u> Con los docentes con prestigio y experiencia	Número de eventos	Decanos de Facultades	Anual	3	3	6	6	6	6	6	8	8	8

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



laboral y en la cátedra universitaria, consolidar una mayor presencia en el mercado universitario (F13, O12)													
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

EJE ESTRATÉGICO II: Investigación, innovación y producción intelectual y humanística.

Objetivo Estratégico II
Promover y difundir la investigación orientada a desarrollar el conocimiento, la ciencia, la cultura, la producción intelectual y soluciones tecnológicas, como respuesta a los problemas del país y globales.

Líneas de Acción Estrategia	Indicadores	Responsable	Periodicidad (Anual o semestral)	Año Base 2021	Cronograma								
					2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Consolidar los incentivos a los docentes para el desarrollo de la investigación	Número de docentes que realizan estancias de investigación	Vicerrectorado de Investigación, Escuela de Posgrado y Centro de Investigación e Innovación	Semestral	10	15	20	25	30	35	40	45	50	60
Impulsar la producción de la investigación en la generación de productos	Número de productos de investigación disciplinar, multi e interdisciplinaria	Vicerrectorado de Investigación y Centro de Investigación e Innovación	Anual	0	2	2	2	4	4	4	5	5	5
Implementar un sistema integral de gestión de las publicaciones indizadas	Evolución de publicaciones indizadas	Vicerrectorado de Investigación, Editorial Universitaria y Centro de Investigación e Innovación	Anual	0	4	4	6	6	8	8	10	10	10
Estimular con la	Número de productos de	Vicerrectorado de	Semestral	0	1	2	4	4	6	6	7	7	8

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



investigación la producción bienes y servicios con creativa artística	creación artística	Investigación y Centro de Investigación e Innovación											
Optimizar los fondos de gasto corriente para la impulsar la investigación	% de gasto corriente de la UNIFÉ destinado a la investigación	Vicerrectorado de Investigación, Centro de Investigación e Innovación Y Dirección General de Administración	Anual	5	5	7	7	8	8	9	9	10	10
Participar en actividades de investigación con financiamiento externo	% del financiamiento externo destinado a la investigación (incluye los fondos del Estado)	Vicerrectorado de Investigación y Escuela de Posgrado	Anual	0	2	2	4	4	6	6	8	8	9
Generar mecanismos que garanticen la continuidad de las publicaciones del Fondo Editorial UNIFÉ	Número de publicaciones realizadas por el Fondo Editorial de la UNIFÉ	Vicerrectorado de Investigación, Editorial Universitaria y Centro de Investigación e Innovación	Semestral	0	7	7	14	14	21	21	24	24	27
Impulsar la participación del Fondo Editorial UNIFÉ con editoriales extranjeras	Número de coediciones del Fondo Editorial de la UNIFÉ con editoriales extranjeras	Vicerrectorado de Investigación, Editorial Universitaria, Centro de Investigación e Innovación y CECRI	Anual	0	2	2	2	4	4	4	6	6	6
Propiciar ámbitos de acción común con otros países que permitan desarrollar investigaciones	Número de UI que trabajan en programas cooperativos con instituciones de otros países	Vicerrectorado de Investigación, Editorial Universitaria, Centro de Investigación e	Anual	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



		Innovación y CECRI											
Promover la internacionalización de las investigaciones de UNIFÉ y la movilidad internacional de los investigadores	Número de investigadores de la UNIFÉ que acceden al Fondo de Movilidad Internacional	Vicerrectorado de Investigación, Escuela de Posgrado y CECRI	Semestral	0	5	5	10	10	15	15	15	20	
Convocar a universidades de la Congregación del Sagrado Corazón en programas de investigación	Número de universidades de la Congregación del Sagrado Corazón que participan en programas de investigación conjunta con la UNIFÉ	Vicerrectorado de Investigación, Escuela de Posgrado y Centro Pastoral Universitaria	Anual	0	2	4	4	4	5	5	5	6	6
Participar en programas con universidades nacionales o internacionales para desarrollar investigaciones conjuntas	Número de universidades nacionales e internacionales que participan en programas de investigación conjunta con la UNIFÉ	Vicerrectorado de Investigación, Escuela de Posgrado y Centro de Investigación e Innovación	Anual	0	2	2	4	4	5	5	5	6	6
Fomentar la participación de los profesores de UNIFÉ estancias de investigación en universidades del extranjero	Número de docentes de la UNIFÉ que han realizado estancias de investigación en universidades del extranjero	Vicerrectorado de Investigación y Escuela de Posgrado	Semestral	0	2	2	2	3	3	3	4	4	4
Promover mediante la investigación el registro de patentes	Número de patentes registradas	Centro de Investigación e Innovación	Anual	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5
Promover mediante la investigación el registro de software	Número de software registrados	Centro de Investigación e Innovación	Anual	0	1	2	2	3	3	4	4	5	5

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



Fomentar la participación de los estudiantes pregrado y posgrado de UNIFÉ en grupos de investigación	Número de estudiantes de pregrado y posgrado que participan en grupos de investigación	Vicerrectorado de Investigación y Escuela de Posgrado	Semestral	0	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Fortalecer la política de apoyo destinada a elevar el número de profesores con el grado de doctor	Número docentes que reciben el apoyo de la UNIFÉ para obtener el grado de doctor	Vicerrectorado de Investigación, Escuela de Posgrado, Decano de Facultades y Dirección General de Administración	Semestral	0	5	10	10	15	15	20	20	25	25
<u>Estrategia FO16</u> Insertar las líneas de investigación en el proceso de formación profesional de los estudiantes, para mejorar los procesos de calidad en la enseñanza (F7 O14)	Número de documentos sistémicos. Publicaciones indizadas	Vicerrectorado de Investigación, Decanos de Facultades y Escuela de Posgrado	Anual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<u>Estrategia FO6</u> Orientar los proyectos de investigación, proyección social e innovación a la solución de los problemas de la sociedad con el fin de captar recursos de los grupos de interés (F7 O15)	Proyectos de investigación e innovación	Vicerrectorado de Investigación, Decanos de Facultades Centro de Investigación y Unidades de investigación	Anual	0	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	Unidades de investigación. Semana de investigación	Vicerrectorado de Investigación, Decanos de Facultades Centro de Investigación	Anual	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2



EJE ESTRATÉGICO III: Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible.

Objetivo Estratégico III

Internalizar en cada proceso formativo, los objetivos de desarrollo sostenible, utilizando nuestros recursos para aportar a la mejora de la calidad de vida, la igualdad de oportunidades y la justicia social; apoyando en la construcción de una cultura de responsabilidad social y compromiso con la realización ética y moral de los negocios y emprendimientos.

Líneas de Acción Estrategia	Indicadores	Responsable	Periodicidad (Anual o semestral)	Año base 2021	Cronograma								
					2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Desarrollar proyectos de sostenibilidad ambiental	Número de proyectos aplicados a la sostenibilidad ambiental	Decanos de Facultades y Directores de Escuelas Profesionales	Anual	0	7	7	14	14	21	21	24	24	24
Incrementar la tasa de participantes en cursos de extensión universitaria	Tasa de variación de participantes de la extensión universitaria	Decanos de Facultades, Directores de Escuelas Profesionales y Centro de Extensión Universitaria y Educación Continua	Anual	0	5	5	10	10	10	15	15	15	15
Ampliar el alcance de beneficiarios en los programas de proyección social	Tasa de variación de beneficiarios de los programas de proyección social	Directores de Escuelas Profesionales y Centro de Extensión Universitaria y Educación Continua	Anual	0	5	5	10	10	10	15	15	15	15
Impulsar la ejecución del número de servicios universitarios sostenibles	Número de programas de servicio universitario sostenible ejecutados	Centro de Extensión Universitaria y Educación Continua	Anual	0	5	7	7	14	21	21	24	24	24
Promover la participación de	% de miembros de la comunidad académica	Directores de Escuelas	Anual	0	5	5	5	10	10	10	15	15	15

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



miembros de la comunidad en programas de servicio universitario que se alineen a la sostenibilidad	que participen en programas de servicio universitario sostenible	Profesionales y Centro de Extensión Universitaria y Educación Continua											
Incrementar la satisfacción de participantes en los cursos de extensión universitaria	% de satisfacción de los participantes de extensión universitaria	Directores de Escuelas Profesionales y Centro de Extensión Universitaria, Educación Continua y Centro de Evaluación y Calidad	Anual	0	60	60	65	65	70	70	75	75	80
Impulsar la ejecución de actividades de responsabilidad y sostenibilidad ambiental universitaria	Número de acciones de responsabilidad y sostenibilidad ambiental universitaria	Centro de Extensión Universitaria y Educación Continua y Centro de Proyección Social	Anual	0	7	7	14	14	21	21	24	24	27
Fomentar un mayor número de actividades como universidad saludable en el campus y en eventos públicos.	Número de acciones de universidad saludable en UNIFÉ ejecutados en el año	Centro de Extensión Universitaria y Educación Continua y Centro de Proyección Social	Anual	0	7	7	14	14	21	21	24	24	27
Ejecutar programas implementados en la gestión de riesgo de desastre y adaptación al cambio climático	Número de programas implementados en la gestión de riesgo de desastre y adaptación al cambio climático	Centro de Extensión Universitaria y Educación Continua, Centro de Proyección Social y Dirección General de Administración	Anual	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2
<u>Estrategia FO7</u> Aprovechar el posicionamiento de UNIFÉ en la sociedad desarrollando	Porcentaje instituciones visitadas	Alta Dirección, Decanos de Facultades en coordinación con el	Semestral	100%	100%	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



proyectos solidarios para ampliar y fortalecer las alianzas estratégicas y redes universitarias (F6 O16).		Centro de Proyección social											
Estrategia FO8 Consolidar el apoyo de la biblioteca de UNIFE en la comunidad con proyectos académicos, sociales y culturales, implementados por el área de proyección social en apoyo a los sectores sociales menos favorecidos (F11 O5)	Número de actividades de RSU	Vicerrectorado Académico, Decanos de Facultades en coordinación con el Centro de Proyección Social y Centro Pastoral Universitaria	Anual	8	8	10	10	10	10	10	12	12	12
Estrategia FO12 Utilizar el posicionamiento de la UNIFE como universidad de prestigio en el mercado educativo para ampliar la movilidad estudiantil (F6 O11)	Número de estudiantes en movilidad estudiantil	Alta Dirección, CECRI y Decanos de Facultades	Anual	30	30	30	30	35	35	35	40	40	40
Estrategia FO19 Fortalecer el registro e incorporación a la red de egresadas para poder desarrollar alianzas con las empresas donde laboren a fin de firmar convenios para el desarrollo de	Firma del convenio	Escuelas Profesionales y Bolsa de Empleo	Anual	3	3	3	5	5	5	6	6	6	6
	Número de asociadas	Decanos de Facultades, Escuelas Profesionales y Oficina de Admisión	Semestral	100%	100%	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %



actividades conjuntas (F3 O12)												
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

EJE ESTRATÉGICO IV: Relación con el entorno nacional e internacional.

Objetivo Estratégico IV
Vincular a la UNIFE con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales para contribuir a la promoción del desarrollo de transferencia de conocimientos y experiencias que aporten a la formación de la comunidad educativa y a la sociedad en general.

Líneas de Acción Estrategia	Indicadores	Responsable	Periodicidad (Anual o semestral)	Año base 2021	Cronograma								
					2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ampliar los proyectos de calidad de RSU vinculados a los ODS para la comunidad con temas priorizados por UNIFE	Número de proyectos de RSU por especialidad-vinculados a los ODS y a los temas priorizados por la UNIFE	Vicerrectorados, Escuela de Posgrado y Decanos de Facultades	Anual	0	2	4	4	6	6	8	8	8	8
Fomentar y ampliar la participación de docentes en proyectos y acciones de RSU	% de docentes que participan en proyectos o acciones de RSU	Vicerrectorados, Decanos de Facultades y Directores de Escuelas Profesionales	Semestral	0	5%	5%	7%	7%	9%	9%	10%	10%	10%
Fomentar la participación de estudiantes en proyectos y acciones de RSU	% de estudiantes que participan en proyectos o acciones de RSU	Vicerrectores y Directores de Escuelas Profesionales	Semestral	0	5%	5%	7%	7%	9%	9%	10%	10%	10%
Promover publicaciones sobre RSU por especialidad	Número de publicaciones sobre RSU por especialidad	Directores de Escuelas Profesionales	Anual	0	2	2	4	4	6	6	8	8	8
Ampliar las actividades de sensibilización vinculadas con la	Número de actividades de sensibilización en pro del reconocimiento	Vicerrectores y Decanos de Facultades	Anual	0	5	5	5	5	10	10	12	12	12

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN

diversidad	positivo de la diversidad												
Promover publicaciones sobre medio ambiente y sostenibilidad	Número de publicaciones sobre medioambiente y sostenibilidad	Vicerrectorado de Investigación y Editorial Universitaria	Anual	0	3	3	6	9	9	10	10	12	
Promover eventos por UNIFÉ relacionados al medio ambiente y la sostenibilidad	Número de eventos organizados por la UNIFÉ relacionados al medio ambiente y la sostenibilidad	Vicerrectorados y Decanos de Facultades	Anual	0	4	4	4	6	6	6	8	8	8
Fomentar actividades en modalidad virtual o semipresencial con entidades nacionales o internacionales	% de las actividades en las modalidades semipresencial y virtual con entidades nacionales e internacionales	Vicerrectorados, Decanos de Facultades y Directores de Escuelas Profesionales	Semestral	0	2	2	2	4	4	4	6	6	6
Promover mecanismos del Centro de Investigación que faciliten la implementación de servicios a terceros	% de servicios a terceros gestionados por el Centro de Investigación (INCUBAUNIFÉ)	Decanos de Facultades, Centro de Investigación e Innovación y Dirección de Administración	Anual	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18
Impulsar e implementar servicios de valor agregado a la comunidad nacional e internacional	% de servicios de alto valor agregado	Dirección General de Administración	Anual	0	65	65	65	70	70	70	75	75	75
Implementar servicios de calidad al estado con el soporte necesario para lograr satisfacción	% de satisfacción con los servicios brindados al Estado	Vicerrectores y Dirección General de Administración	Anual	0	70	70	70	75	75	75	80	80	80
Incrementar el número de actividades ofrecidas por UNIFÉ en modalidades virtuales	Número de actividades (seminarios y conferencias) de la Congregación del	Centro Pastoral Universitaria, Decanos de Facultades y	Semestral	0	4	4	6	6	8	8	10	10	12

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN

con la Congregación de Sagrado Corazón	Sagrado Corazón en las que participa la UNIFÉ	Directores de Escuelas Profesionales											
Promover la participación de UNIFÉ con universidades católicas de América Latina y del resto del mundo	Número de convenios de cooperación con universidades católicas de América Latina y del resto del mundo	Vicerrectorados y CECRI	Anual	0	1	1	2	2	2	3	3	3	4
Impulsar el desarrollo de nuestra unidad de emprendimiento que permita incubar y desarrollar negocios a nuestras estudiantes y egresadas, como respuesta a las necesidades laborales y del mercado	% de asesorías y servicios a proyectos emprendedores	Vicerrectorado de Investigación, Centro de Investigación y Dirección General de Administración	Anual	0	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Desarrollar y participar en actividades vinculadas al emprendimiento en el campus y en eventos externos locales e internacionales.	Número de eventos nacionales e internacionales vinculados al emprendimiento	Centro de Investigación y Dirección General de Administración	Anual	0	2	2	4	4	4	6	6	6	6
<u>Estrategia FO14</u> Aprovechar el reconocimiento en el mercado laboral de las egresadas para captar los aportes de organismos internacionales para fortalecer la	Número de convenios de cooperación con organismos internacionales	Vicerrectorados y CECRI	Anual	0	1	2	3	4	4	4	4	4	5



UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



investigación (F3, O10)													
Estrategia FO4 Consolidar el prestigio de la universidad_ aprovechando el crecimiento de la oferta educativa universitaria (F6, O12)	Número de convenios de cooperación con universidades nacionales e internacionales	Vicerrectorados, Decanos de Facultades y Directores de Escuelas Profesionales	Anual	0	2	2	3	3	3	4	4	4	5
Estrategia FO11 Aprovechar el prestigio y experiencia de los docentes con el aumento de la movilidad estudiantil en las diferentes modalidades	Número de convenios de cooperación con universidades para movilidad estudiantil	Vicerrectorados, Decanos de Facultades, Directores de Escuelas Profesionales y CECRI	Anual	0	3	3	3	6	6	6	9	9	9

EJE ESTRATÉGICO V: Gestión Eficiente y Estratégica del Potencial Humano y de los Soportes Institucionales.

Objetivo Estratégico V

Optimizar el uso de los recursos orientándolos en las actividades estratégicas y creadoras de valor, mediante una gestión académica, administrativa y económica eficiente y eficaz, para brindar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos, que anticipe los escenarios futuros.

Líneas de Acción Estrategia	Indicadores	Responsable	Periodicidad (Anual o semestral)	Año base 2021	Cronograma								
					2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Formular e implementar un plan de crecimiento de los ingresos corrientes	% de avance en la formulación del plan de crecimiento de ingresos	Dirección General de Administración y Oficina de Economía	Anual	0	80	80	85	85	90	90	95	95	100
Formular e implementar una directiva de optimización de gastos	% de implementación de la directiva de optimización de gastos	Dirección General de Administración y Oficina de Planificación	Anual	0	80	80	85	85	90	90	95	95	100

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN

Implementar un plan de mejora de los sistemas de información mediante U+	% de implementación del plan de mejora de los sistemas de información	Dirección General de Administración, Oficina de Planificación y Centro de Informática	Anual	0	90	90	95	95	95	100	100	100	100
Ampliar la participación de los colaboradores en la encuesta de clima laboral	% de participación de los trabajadores en la encuesta de clima laboral	Dirección General de Administración y Oficina de Personal	Semestral	0	85	85	90	90	95	95	95	100	100
Desarrollar acciones que permitan la mejora de la satisfacción con la universidad como empleador y en el mercado como institución.	% de empleadores que tienen una percepción positiva de la UNIFÉ	Dirección General de Administración y Oficina de Imagen Institucional - RR.PP.	Semestral	0	95	95	98	98	98	98	98	99	99
Mejorar la percepción de los empleadores sobre UNIFÉ	% de postulantes que tienen una percepción positiva de la UNIFÉ	Oficina de Imagen Institucional - RR.PP. y Oficina de Admisión	Semestral	0	94	95	96	96	97	97	98	98	99
Aumentar la percepción positiva de los postulantes sobre UNIFÉ	% de padres de postulantes que tienen una percepción positiva de la UNIFÉ	Oficina de Imagen Institucional - RR.PP. y Oficina de Admisión	Semestral	0	94	95	96	96	97	97	98	98	99
Implementar un plan de comunicaciones en las distintas unidades de UNIFÉ	% de unidades académicas y administrativas que se rigen por las políticas de comunicación institucional de la UNIFÉ	Oficina de Imagen Institucional - RR.PP.	Anual	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Promover y actualizar la implementación del sistema de evaluación del desempeño	% de avance en la elaboración del nuevo sistema de evaluación del desempeño	Vicerrectorado Académico, Dirección General de Administración y Oficina de Personal	Anual	0	10	20	40	60	80	100	100	100	100

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



Elaborar informes para mejorar la posición de la universidad y de sus diferentes especialidades en los rankings nacionales e internacionales	Número de informes anuales presentados sobre estrategias a seguir a nivel institucional para mejorar en los rankings en los que se participa	Dirección General de Administración	Anual	0	1	2	2	4	4	6	6	7	7
Desarrollar planes de contingencia para asegurar la continuidad de las actividades universitarias	Número de planes de contingencia para la continuidad operativa de las actividades de la universidad	Dirección General de Administración	Anual	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2
<u>Estrategia FO5</u> Aprovechar la posición financiera de la UNIFE priorizando proyectos que superen los estándares de calidad en la educación superior (F10 O14).	Porcentaje ambientes renovados	Vicerrectorados y Dirección General de Administración	Anual	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100 %	100 %
	Porcentaje de etapas culminadas	Vicerrectorados y Dirección General de Administración	Anual	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100 %	100 %
	Porcentaje personal administrativo capacitado. Programa de evaluación de puestos	Dirección General de Administración y Oficina de Evaluación y Calidad	Anual	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100 %	100 %
<u>Estrategia FO13</u> Con la estructura orgánica mejorar el factor Dinamizador del servicio administrativo para las estudiantes de sectores económicos emergentes (FO5, O3).	Nivel de satisfacción estudiantil	Dirección General de Administración y Oficina de Personal	Semestral	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100 %	100 %
<u>Estrategia FO17</u> Aprovechar la excelente ubicación geográfica de la UNIFE para	Número postulantes (visitantes)	Escuelas Profesionales en Coordinación con la	Semestral	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



incrementar la captación de la creciente demanda de estudios superiores en Lima, difundiendo la propuesta de valor del modelo educativo UNIFE (F18 O6)		Oficina de Admisión y Oficina de Imagen Institucional y RR.PP.											
<u>Estrategia FO10</u> Intensificar el uso del moderno auditorio de la UNIFE para desarrollar actividades académicas, científicas y culturales, con entidades nacionales e internacionales que generen valor (F18 O16)	Número de contratos	Dirección General de Administración	Anual	12	12	18	18	18	20	20	20	24	24
	Número de eventos. Programa de mejoramiento de procesos y eficiencia	Vicerrectorados, Decanos de Facultades y Escuela de Posgrado	Anual	2	2	4	4	8	8	8	10	10	10



REFERENCIAS

- Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. CEPAL – ECLAC – 2020.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM 2021). Distribución de Hogares según Nivel Socioeconómico (NSE) 2020 Lima Metropolitana. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Memoria Anual 2020.
- BCR INDICADORES DE RIESGO PARA PAÍSES EMERGENTES: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG). Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls.
- CEPLAN. Riesgos y oportunidades globales para el Perú 2020-2030 2da edición. Marzo 2020.
- CEPLAN. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050. 12/11/2020.
- CEPLAN. Riesgos globales y nacionales para el Perú 2021-2031 3era edición. Enero 2021.
- D'Alessio F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación.
- David, F. (2013) Conceptos de Administración Estratégica 14° edición, Pearson Prentice Hall.
- Defensoría del Pueblo. (s.f.) Portal de Transparencia. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3->
- Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Colombia: grupo Editorial Norma-
- IESALC. Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales. 16/11/2020-
- INEI. Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Recuperado de www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/.
- INEI-Indicadores Laborales para Lima Metropolitana. Población Económicamente activa según niveles de empleo. Recuperado de www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/.
- Maximixe. Perú Proyecciones 2020-2022.
- Porter, M.E (1997). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Pulido, A. (s.f.). Las universidades hacia el 2020: un ejercicio de prospectiva. Recuperado de <http://www.antonipulido.es/documentos/con070621.pdf>.
- Reuters. 'Ranking': Las divisas de América Latina, en alto riesgo de devaluación. Recuperado de <https://actualidad.rt.com/economia/183796-divisas-latinoamerica-alto-riesgo-devaluacion>.
- Senge, P. M. (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: España. Ediciones Juan Granica S.A.
- Scotiabank. Perspectivas 2021: Economía Peruana Navegando a Través de la Segunda Ola. Estudios Económicos. Febrero 2021.



Scotia Wealth Management. Informe Semanal de Mercados. 15/10/21

Scotia Wealth Management. Market InSight. 18/10/21

Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.) Boletín de Normas Legales