

Resolución N°

073 - 2025- CD-P – USMP

Lima, 19 FEB. 2025

Visto el Informe N.º 001-2025-OP-USMP presentado al señor rector, por la jefa de la Oficina de Planificación, referente a la actualización del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2026 de la Universidad de San Martín de Porres;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Rectoral N.º 385-2017-CU-R-USMP de fecha 26 de abril de 2017, se aprobó los **PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES**, con anexo: **Manual de Calidad Listado de Procedimientos Documentados: Procedimientos Estratégicos, Procedimientos y Claves o Misionales, y Procedimientos de Apoyo**;

Que, mediante Resolución Rectoral N.º 850-2021-CU-R-USMP de fecha 17 de noviembre de 2021, se aprobó el **Plan Estratégico Institucional de la Universidad de San Martín de Porres para el período 2021-2026**;

Que, mediante Informe N.º 001-2025-OP-USMP presentado al señor rector, la jefa de la Oficina de Planificación, recomienda la actualización del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2026 de la Universidad de San Martín de Porres, en cuanto a (i) responsables de los objetivos y acciones estratégicas a cargo del Vicerrectorado de Investigación e Innovación y el Centro de Desarrollo e Innovación; y (ii) fórmulas de los indicadores de los OEI3 y OEI5;

Que, dada la naturaleza de las funciones de las áreas, la jefa de la Oficina de Planificación, recomienda que el Vicerrectorado Académico asuma los mencionados objetivos estratégicos institucionales;

Que, la actualización del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2026 de la Universidad de San Martín de Porres; solicitada por la jefa de la Oficina de Planificación, cuenta con la aprobación del Vicerrectorado Académico para su aprobación por el Consejo Directivo;

Estando a lo acordado por el Consejo Directivo en Sesión Extraordinaria de fecha 19 de febrero de 2025; y,

En uso de las atribuciones que le confiere el Inc. k) del artículo 17 del Estatuto Social de la Universidad;

SE RESUELVE:

Artículo 1. APROBAR la actualización del **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 – 2026 de la Universidad de San Martín de Porres**, por los fundamentos expuestos en la parte considerativa de la presente resolución, cuyo texto que se adjuntan.


...///

Resolución N°

073 - 2025- CD-P – USMP

Lima, 19 FEB. 2025

///...



Artículo 2. ENCARGAR el cumplimiento de la presente resolución al vicerrector académico, a los decanos de las Facultades, a los directores universitarios de las Filiales, al director de la Unidad Académica de Virtualización, al director general de administración y demás autoridades de la Universidad.

Regístrese, comuníquese y archívese.



USMP ASOCIACIÓN CIVIL
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES SIN FINES DE LUCRO



Abg. Rodolfo Gavilano Oliver
SECRETARIO



USMP ASOCIACIÓN CIVIL
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES SIN FINES DE LUCRO



Ing. JOSÉ ANTONIO CHANG ESCOBEDO
PRESIDENTE

JACHE/RGO
SG/gpr



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL USMP

PERÍODO 2021 – 2026



OFICINA DE PLANIFICACIÓN



INDICE

PRESENTACION	3
1. Marco Estratégico Institucional	5
1.1. Misión	5
1.2. Visión.....	5
1.3. Valores	5
1.4. Áreas estratégicas	6
2. Orientación Estratégica.....	7
2.1. Objetivos Estratégicos Institucionales	7
2.2. Acciones Estratégicas Institucionales	9
2.3. Ruta Estratégica	11
3. ANEXOS	13
Anexo 1: Diagnóstico del entorno institucional.....	13
Anexo 2: Matriz del Plan Estratégico Institucional	32
Anexo 3: fichas técnicas de los indicadores de los OEI/AEI	39



PRESENTACION

La Universidad de San Martín de Porres (USMP) es una institución de estudios universitarios constituida como una universidad privada al amparo del artículo 18° de la Constitución política del Perú, del artículo 155° de la Ley Universitaria así como de la Ley General de Sociedades, y está orientada a brindar servicios de alta calidad educativa para la formación de capital humano que contribuya con el desarrollo nacional mediante una oferta académica hacia los campos de conocimiento requeridos por nuestra sociedad con proyección global; ofreciendo acceso a una formación universitaria moderna, integral, inclusiva y de alta calidad, reconocida mediante las diversas acreditaciones obtenidas a nivel nacional e internacional para nuestros programas profesionales.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2026 de la USMP es una extensión de la temporalidad del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2023 ante las cambiantes circunstancias originadas por el impacto de la pandemia por el COVID-19 que han afectado severamente todas las dimensiones de la vida de las personas: social, educativa, laboral, económica, ambiental e institucional; en lo privado y en lo público.

La actualización del Plan es parte del compromiso de la USMP con la mejora continua en el camino hacia la excelencia universitaria en un escenario de nuevas demandas formativas en donde se ha masificado el empleo educativo a través de plataformas virtuales y modalidades de alfabetización digital orientadas a un modelo híbrido entre lo presencial y virtual, y en donde las inversiones deben ser planificadas considerando un entorno VUCA¹, pero siempre con la finalidad de garantizar la calidad en el servicio educativo universitario

El Plan se ha elaborado en base a buenas prácticas de formulación de estrategias en lo privado, en cuyo diagnóstico y análisis del entorno institucional ha contado con la participación de la comunidad universitaria de la USMP²; también ha considerado la Guía para el Planeamiento Institucional aprobada mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017-CEPLAN/PCD y su modificatoria, siendo su contenido mínimo los siguientes aspectos³:

- i) Misión institucional
- ii) Objetivos estratégicos institucionales (indicadores y metas)
- iii) Estrategias o acciones estratégicas institucionales (indicadores y metas)
- iv) Responsables
- v) Fichas técnicas de los indicadores

En ese sentido, el PEI de la USMP como instrumento de gestión es la herramienta de orientación estratégica para la más adecuada toma de decisiones para la universidad y orientado a implementar un modelo educativo humanista y científico acorde a las necesidades actuales de la sociedad en tránsito a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El PEI de la USMP contiene un Marco Estratégico Institucional (visión, misión, valores y las áreas estratégicas), la Orientación Estratégica a través de los Objetivos Estratégicos Institucionales,



¹ Siglas de “Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity” que definen los cambios repentinos en la actual sociedad.

² Para ello se emplearon distintos mecanismos de consulta virtual debido a las condiciones de emergencia sanitaria.

³ SUNEDU. Condiciones básicas de calidad (CBC)



las Acciones Estratégicas Institucionales, la Ruta Estratégica y Anexos (diagnóstico institucional, matriz y ficha de indicadores).

A través de este instrumento buscamos comunicar nuestra propuesta de valor de manera efectiva hacia la sociedad, considerando las tendencias de los cambios globales, anticipando el futuro del entorno de la educación superior universitaria en nuestro país y en el mundo, convirtiéndonos así en un referente exitoso, de alta calidad y con un profundo compromiso con el bienestar de la sociedad a través de la educación.



1. Marco Estratégico Institucional

La USMP como universidad de reconocido prestigio nacional e internacional, tiene un alto compromiso con el desarrollo de las personas y la sociedad acorde a los fines establecidos en la Ley Universitaria N°30220, para lo cual se orienta a implementar un modelo educativo humanista y científico bajo un entorno de contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para ello establece su mirada prospectiva de lo que queremos ser (Visión), el propósito de la USMP (Misión) y nuestros principios rectores (Valores).

1.1. Misión

La Universidad San Martín de Porres se propone formar profesionales competentes, con sólidos valores humanísticos, éticos, morales y cívicos, contribuyendo a la creación de conocimientos a través de la investigación y promoviendo la difusión de la ciencia, la tecnología y la cultura humana en general. Proyectamos nuestra acción a la comunidad, propiciando la construcción de una sociedad moderna y equitativa.

1.2. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como la universidad innovadora por excelencia en el Perú, con impacto positivo y transformador en la sociedad del siglo XXI, mediante la educación, la investigación, la innovación disruptiva y tomar iniciativas por parte de nuestra comunidad académica.

1.3. Valores

Centralidad en la persona

La persona es el fin de todas sus actividades formativas, de investigación y de aportes a la sociedad.

Calidad académica

Altos niveles de exigencia académica, investigaciones rigurosas tales como SCIMAGO orientada a redes internacionales de investigación y publicación de artículos científicos.

Innovación continua

Permanente docencia y metodologías innovadoras y actualizadas para mejorar la empleabilidad de los graduados.

Responsabilidad social

Elevado compromiso y sensibilidad ante los problemas de la sociedad para estudiarlos científicamente y proponer soluciones participativas.



1.4. Áreas estratégicas

La USMP ha identificado que existen 4 campos o áreas enfocadas por la estrategia que son elementos claves para la articulación entre los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) con las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI). Ellos son:

1. Gestión para la calidad académica
2. Investigación e innovación
3. Empleabilidad
4. Responsabilidad Social Universitaria

1. Gestión para la calidad académica

La gestión para la calidad académica debe ser entendida como la que se hace evidente en cada punto de contacto e interacción entre los miembros de nuestra comunidad académica, conformada por estudiantes, docentes, graduados y empleados administrativos.

La USMP brinda una gestión que garantice la experiencia académica de la más alta calidad que se evidencia con logros tales como el licenciamiento por SUNEDU, las acreditaciones obtenidas por nuestros programas profesionales, grados académicos de nuestros docentes, servicios ofrecidos a nuestra comunidad académica certificaciones de calidad para nuestros procesos, certificaciones y reconocimientos de calidad en el ámbito laboral y medioambiental entre otros, mediante un modelo educativo de excelencia, fortaleciendo el rol docente con una adecuada planificación institucional y la gestión de la calidad y la mejora continua de procesos con la sostenibilidad económica y financiera fortaleciéndose la infraestructura física, tecnológica y recursos para el aprendizaje.

2. Investigación e Innovación

La USMP considera que investigación e innovación guardan estrecha relación con el éxito y la competitividad en el mundo globalizado de hoy. La USMP, mediante su estrategia de innovación, se encuentra comprometida con el desarrollo de proyectos de investigación e innovación que apuntan a convertirnos en el foco regional de generación de conocimiento en beneficio de la sociedad en su conjunto.

En ese sentido, se orienta a ser una institución líder en la investigación y producción de artículos científicos de nivel internacional en las principales mega tendencias del Siglo XXI, promoviendo estar indexada en los principales rankings universitarios tales como SCIMAGO.

3. Empleabilidad

La USMP desarrolla esfuerzos para garantizar la empleabilidad de nuestros estudiantes y graduados como actores activos en la sociedad. Contamos con una bolsa de trabajo que recibe la demanda de los empleadores y la canaliza por facultad y especialidad; adicionalmente este plan propone estrategias y acciones que fortalezcan esta área estratégica. Como resultado, ocupamos el segundo lugar entre los egresados más empleados en su carrera.



4. Responsabilidad Social Universitaria

La Responsabilidad Social Universitaria es definida en la Ley Universitaria, Ley N° 30220, como “la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones”. Incluye “la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas”. La USMP desarrolla acciones que buscan fortalecer sus lazos con la comunidad mediante programas académicos y de extensión, así como el fortalecimiento de las acciones de bienestar social hacia la población universitaria: alumnos y personal de la institución.

2. Orientación Estratégica

Considerando las Áreas Estratégicas y los fines y las funciones que la Ley Universitaria, Ley N° 30220, en sus artículos 6° y 7° establecen, la USMP ha definido un set de Objetivos Institucionales:

Área Estratégica	Objetivos Institucionales
Gestión para la calidad académica	OI1. Logro de modelo de excelencia educativa fortaleciendo la docencia y la enseñanza aprendizaje. OI2. Alcanzar una gestión institucionalizada de la calidad y la mejora de procesos. OI3. Asegurar la sostenibilidad económica y financiera de forma continua. OI4. Fortalecimiento de la infraestructura física, tecnológica y recursos para el aprendizaje.
Investigación e Innovación	OI5. Fomento de la innovación educativa y desarrollo de investigaciones científicas. OI6. Mejora continua de la posición de la Universidad a nivel nacional e internacional en rankings SCIMAGO.
Empleabilidad	OI7. Mejorar los niveles de empleabilidad de nuestros egresados de forma permanente.
Responsabilidad Social	OI.8 Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

2.1. Objetivos Estratégicos Institucionales

Los objetivos estratégicos establecen los resultados que la USMP espera alcanzar para un período de seis (6) años, los cuales están basados en los Objetivos Institucionales y lo establecido en la Ley Universitaria, Ley N° 30220.

En ese sentido, los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de la USMP son los siguientes:



Tabla 1: Área Estratégica y Objetivos Estratégicos Institucionales

Área Estratégica	OEI	Definición del Objetivo Estratégico Institucional
1. Gestión para la calidad académica	OEI1	Asegurar la alta calidad de la plana docente
	OEI2	Desarrollar la experiencia del cliente
	OEI3	Desarrollar la estrategia de marca USMP
	OEI4	Fortalecer la gestión institucional
2. Investigación e Innovación	OEI5	Mejora de producción científica, humanística y tecnológica
	OEI6	Fortalecer y difundir cultura de la innovación dentro y fuera de la Universidad.
	OEI7	Intercambio de experiencias en redes de investigación.
3. Empleabilidad	OEI8	Promover la ocupación de egresados
	OEI9	Asegurar disponibilidad de oportunidades laborales a estudiantes y egresados.
4. Responsabilidad Social Universitaria	OEI10	Fortalecer la relación Universidad-Comunidad articulados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
	OEI11	Fortalecer el sistema de bienestar universitario

En la Tabla 2 se aprecian los indicadores y metas vinculados a los OEI priorizados:

Tabla 2: Objetivos Estratégicos Institucionales – indicadores y metas

AE	OEI	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gestión para la calidad académica	OEI1	Porcentaje de docentes evaluados mediante encuestas de desempeño	n.d	90%	90%	90%	90%	90%
	OEI2	Porcentaje de avance en diseño y ejecución de experiencia del cliente	n.d.	90%	90%	100%	100%	100%
	OEI3	Porcentaje de mejora de ubicación en Rankings Universidades del país	n.d	10%	30%	50%	70%	80%
	OEI4	Porcentaje de eficiencia de la gestión institucional	n.d	+90%	+95%	+95%	+95%	+95%
Investigación e Innovación	OEI5	Porcentaje de mejora de ubicación en Ranking SCIMAGO de investigación y publicaciones científicas.	n.d	5%	10%	10%	15%	20%
	OEI6	Cantidad de convenios de innovación a nivel nacional e internacional	n.d	5	10	10	15	15
	OEI7	Cantidad de investigadores que participan en redes de investigación con publicaciones Q1	n.d	20	30	40	60	80
Empleabilidad	OEI8	Porcentaje de mejora del ratio de empleabilidad de egresados	n.d	5%	10%	15%	20%	25%
	OEI9	Porcentaje de avance de la oferta en la Bolsa de Trabajo por cada carrera profesional	n.d	20%	30%	40%	50%	50%
Responsabilidad Social Universitaria	OEI10	Cantidad de actividades sociales de sensibilización de los ODS	n.d	10	15	20	30	40
	OEI11	Cantidad de campañas de atención y bienestar social ejecutadas en la USMP	n.d	20	30	50	70	90



2.2. Acciones Estratégicas Institucionales

En la Tabla 3 se presentan por cada OEI las correspondientes Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)

Tabla 3: Objetivos Estratégicos Institucionales y Acciones Estratégicas Institucionales

Objetivo Estratégico Institucional		Acción Estratégica Institucional	
OEI1	Asegurar la alta calidad de la plana docente	AEI1.01	Actualizar los planes de desarrollo docente
		AEI1.02	Evaluar el desempeño docente periódicamente
OEI2	Desarrollar la experiencia del cliente	AE2.01	Estrategia eficaz de experiencia de cliente institucional
OEI3	Desarrollar la estrategia de marca USMP	AE3.01	Plan de mejora en clasificaciones a nivel nacional e internacional
OEI4	Fortalecer la gestión institucional	AE4.01	Estrategias eficaces para la mejora de la gestión administrativa y financiera
OEI5	Mejora de producción científica, humanística y tecnológica	AE5.01	Estrategia implementada para mejora de calificación en Ranking SCIMAGO de investigación y publicaciones científicas.
OEI6	Fortalecer y difundir cultura de la innovación dentro y fuera de la Universidad.	AE6.01	Plan de difusión de cultura de innovación implementado por la USMP
OEI7	Intercambio de experiencias en redes de investigación.	AE7.01	Plan de intercambio de experiencias en redes de investigación implementado
OEI8	Promover la ocupación de egresados	AE8.01	Estrategia eficaz de servicio de "call center" para empleabilidad de egresados
OEI9	Asegurar disponibilidad de oportunidades laborales a estudiantes y egresados.	AE9.01	Servicio de oferta de prácticas pre profesionales y oportunidades laborales.
OEI10	Fortalecer la relación Universidad-Comunidad articulados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	AE10.01	Servicio de campañas y actividades sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la comunidad
OEI11	Fortalecer el sistema de bienestar universitario	AE11.01	Plan de prevención e intervención para la mejora del bienestar universitario



En la Tabla 4 se detallan los indicadores y metas vinculados a las AEI establecidas

Tabla 4: Acciones Estratégicas Institucionales – indicadores y metas

AEI	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025	2026
AE1.01	Porcentaje de planes de docentes actualizados	n.d	25%	35%	45%	60%	75%
AE1.02	Número de evaluaciones realizadas	n.d	2	4	4	4	4
AE2.01	Porcentaje de personas que tienen opinión favorable de experiencia de cliente	n.d	30%	50%	70%	75%	80%
AE3.01	Número de actividades de mejora para clasificación realizada	n.d	6	6	6	6	6
AE4.01	Porcentaje de cumplimiento de las actividades operativas del POI	n.d	85%	85%	90%	90%	90%
AE5.01	Porcentaje de cumplimiento de actividades para mejora de ranking SCIMAGO de investigación y publicaciones científicas.	n.d	100%	100%	100%	100%	100%
AE6.01	Porcentaje de cumplimiento de plan de difusión de cultura de innovación	n.d	75%	85%	85%	90%	100%
AE7.01	Número de actividades de intercambio de experiencias realizada	n.d	10	15	20	25	30
AE8.01	Porcentaje de egresados que conocen el servicio de "call center"	n.d	50%	55%	65%	70%	75%
AE9.01	Porcentaje de estudiantes satisfechos con servicio de oferta de prácticas	n.d	82%	83%	85%	85%	85%
AE10.01	Porcentaje de acciones realizadas sobre ODS según Plan de Responsabilidad Social Universitario	n.d	75%	75%	80%	80%	85%
AE11.01	Número de actividades de bienestar a la comunidad universitaria realizada	n.d	10	10	10	10	10



2.3. Ruta Estratégica

De acuerdo con los Objetivos Institucionales de la USMP orientados hacia el establecimiento de un modelo educativo humanista y científico, se ha establecido un orden de prelación para los OEI, en tanto que las acciones estratégicas institucionalizadas se ordenaron de acuerdo con su participación en el cumplimiento de cada objetivo.

En la Tabla 5 se detalla el vínculo entre los Objetivos Institucionales de la Universidad, los Objetivos Estratégicos Institucionales con las Acciones Estratégicas Institucionales.

Tabla 5: Ruta Estratégica

Prioridad	Cód. OEI	OEI descripción	Vinculación con la OE	Prioridad	Cód. AEI	AEI descripción	Unidad responsable
1	OEI1	Asegurar la alta calidad de la plana docente	OI 1	1	AEI1.01	Actualizar los planes de desarrollo docente	Vicerrectorado académico
				1	AE1.02	Evaluar el desempeño docente periódicamente	Vicerrectorado académico
2	OEI2	Desarrollar la experiencia del cliente	OI 2	2	AE2.01	Estrategia eficaz de experiencia de cliente institucional	Vicerrectorado académico
1	OEI3	Desarrollar la estrategia de marca USMP	OI 2	1	AE3.01	Plan de mejora en clasificaciones a nivel nacional e internacional	Vicerrectorado Académico
2	OEI4	Fortalecer la gestión institucional	OI 3 OI 4	2	AE4.01	Estrategias eficaces para la mejora de la gestión administrativa y financiera	Dirección General de Administración
1	OEI5	Mejora de producción científica, humanística y tecnológica	OI 6	1	AE5.01	Estrategia implementada para mejora de calificación en Ranking SCIMAGO de investigación y publicaciones científicas.	Vicerrectorado Académico
1	OEI6	Fortalecer y difundir cultura de la innovación dentro y fuera de la Universidad.	OI 5	1	AE6.01	Plan de difusión de cultura de innovación implementado por la USMP	Vicerrectorado Académico



Prioridad	Cód. OEI	OEI descripción	Vinculación con la OE	Prioridad	Cód. AEI	AEI descripción	Unidad responsable
1	OEI7	Intercambio de experiencias en redes de investigación.	OI 6	1	AE7.01	Plan de intercambio de experiencias en redes de investigación implementado	Vicerrectorado Académico
2	OEI8	Promover la ocupación de egresados	OI 7	2	AE8.01	Estrategia eficaz de servicio de "call center" para empleabilidad de egresados	Oficina de Seguimiento al graduado
2	OEI9	Asegurar disponibilidad de oportunidades laborales a estudiantes y egresados.	OI 7	2	AE9.01	Servicio de oferta de prácticas pre profesionales y oportunidades laborales.	Oficina de Bienestar Universitario
3	OEI10	Fortalecer la relación Universidad-Comunidad articulados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	OI 8	3	AE10.01	Servicio de campañas y actividades sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la comunidad	Oficina de RR.PP. e Imagen Institucional
3	OEI11	Fortalecer el sistema de bienestar universitario	OI 8	3	AE11.01	Plan de prevención e intervención para la mejora del bienestar universitario	Oficina de Bienestar Universitario

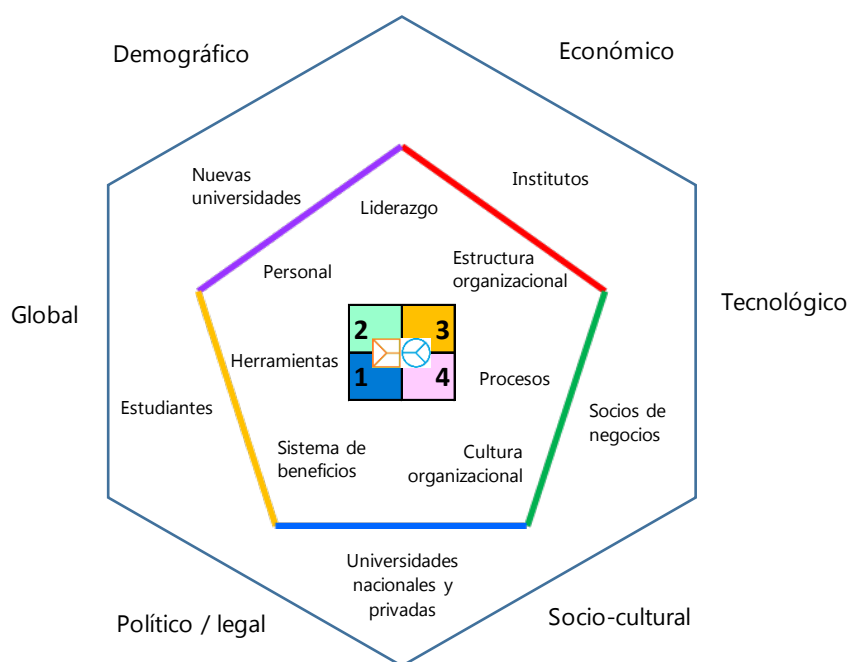


3. ANEXOS

Anexo 1: Diagnóstico del entorno institucional

El entorno institucional USMP, desde el punto de vista de este Plan Estratégico, se encuentra descrito en la Figura 1; el cual incluye los siguientes 4 componentes⁴:

Figura 1: Entorno institucional de la USMP



1. **Áreas estratégicas:** Se trata de los aspectos de enfoque del Plan Estratégico, que son la clave para la articulación de objetivos y acciones estratégicas. Ellos son:
 - Gestion para la calidad académica (1)
 - Empleabilidad (2)
 - Investigación e innovación (3)
 - Responsabilidad Social Universitaria (4)

2. **Habilitadores institucionales:** Son los factores críticos de éxito con que cuenta la USMP para el desarrollo de sus actividades y el logro de sus objetivos estratégicos. Estos habilitadores son:
 - Liderazgo
 - Cultura institucional
 - Estructura organizacional
 - Procesos



⁴ Toma en cuenta lo señalado en el Análisis del Entorno Institucional del Plan Estratégico Institucional USMP 2019-2023 (Febrero 2019).

- Personal
 - Herramientas
 - Sistema de beneficios
3. **Entorno competitivo:** Se encuentra representado en términos del modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter:
- Amenaza de nuevos ingresantes
 - Amenaza de servicios sustitutos
 - Poder negociador de proveedores
 - Poder negociador de clientes
 - Intensidad de la competencia
4. **Ambiente externo:** Se encuentra representado en términos del Modelo del Ambiente Externo (External Environment Model), que considera los siguientes aspectos:
- Demográficos
 - Económicos
 - Tecnológicos
 - Globales
 - Socio-culturales
 - Políticos y legales

Este modelo nos garantiza una visión integral de todos los factores internos y externos que influyen e impactan en la USMP y que son de suma importancia para la planificación estratégica plasmada en el presente documento.

A continuación, se describe con detalle cada uno de los componentes del entorno institucional:

1. Áreas Estratégicas

1.1 Gestión para la calidad académica

La gestión para la calidad académica debe ser entendida como la que se hace evidente en cada punto de contacto e interacción entre los miembros de nuestra comunidad académica, conformada por estudiantes, docentes, graduados y empleados administrativos.

La USMP brinda un modelo de gestión orientado a garantizar la experiencia académica de la más alta calidad que se evidencia con logros tales como el licenciamiento por SUNEDU, las acreditaciones obtenidas por nuestros programas profesionales, grados académicos de nuestros docentes, servicios ofrecidos a nuestra comunidad académica certificaciones de calidad para nuestros procesos, certificaciones y reconocimientos de calidad en el ámbito laboral y medioambiental entre otros, mediante un modelo educativo de excelencia, fortaleciendo el rol docente con una adecuada planificación institucional y la gestión de la calidad y la mejora continua de procesos con la sostenibilidad económica y financiera fortaleciéndose la infraestructura física, tecnológica y recursos para el aprendizaje.



1.1. Empleabilidad

La USMP desarrolla esfuerzos para garantizar la empleabilidad de nuestros estudiantes y graduados como actores activos en la sociedad. Contamos con una bolsa de trabajo que recibe la demanda de los empleadores y la canaliza por facultad y especialidad; adicionalmente este plan propone estrategias y acciones que fortalezcan esta área estratégica. Como resultado, ocupamos el segundo lugar entre los egresados más empleados en su carrera.

1.2. Investigación e Innovación

Nuestra universidad considera que investigación e innovación guardan estrecha relación con el éxito y la competitividad en el mundo globalizado de hoy. La USMP, mediante su estrategia de Innovación, se encuentra comprometida con el desarrollo de proyectos de investigación e innovación que apuntan a convertirnos en el foco regional de generación de conocimiento en beneficio de la sociedad en su conjunto.

En ese sentido, se orienta a ser una institución líder en la investigación y producción de artículos científicos de nivel internacional en las principales mega tendencias del Siglo XXI, promoviendo estar indexada en los principales rankings universitarios tales como SCIMAGO.

1.3. Responsabilidad Social Universitaria

La Responsabilidad Social Universitaria es definida en el Capítulo XIII de la Ley Universitaria, Ley N°30220 peruana como “la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones”. Incluye “la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas”. La USMP desarrolla acciones que buscan fortalecer sus lazos con la comunidad mediante programas académicos y de extensión, así como el fortalecimiento de las acciones de bienestar social para sus alumnos y personal de la institución.

2. Habilitadores Institucionales

2.1. Liderazgo

Contamos con un liderazgo que tiene un profundo conocimiento del sector de la educación superior universitaria en el Perú y en la región de Latinoamérica. Nuestros líderes cuentan con formación de la más alta calidad en aspectos como gestión universitaria, finanzas e ingeniería, entre otros.

Valoración: Es la principal y más importante fortaleza con que cuenta la USMP.



2.2. Cultura Institucional

La Universidad de San Martín de Porres promueve los siguientes valores, que considera parte esencial y permanente de la cultura de la Institución, contribuyen a darle un claro sentido de identidad que trasciende a los cambios del entorno y sirven de guía de acción de nuestra casa de estudios.

2.2.1. Respeto a la persona

Es la clara y completa comprensión de los derechos y deberes individuales y colectivos, así como la disposición para reconocer y entender las diferencias y asumir constructivamente la controversia y la pluralidad de ideas. Es también el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades del otro.

2.2.2. Búsqueda de la verdad

La búsqueda de la verdad es la preocupación constante del ser humano por dar respuesta a todas sus cuestiones fundamentales y constituye una necesidad de la vida humana. Consideramos que el conocimiento nos acerca a la verdad y que el estudio es la base sobre la que se construye el conocimiento.

2.2.3. Integridad (Honestidad, equidad, justicia, solidaridad y vocación de servicio)

Es la realización del trabajo con actitud positiva, cooperativa y desinteresada, para satisfacción personal, de la Institución y la sociedad.

Nuestro accionar debe ser por convicción, haciendo lo éticamente correcto. Debemos pensar, hablar y actuar con apego a principios y valores morales.

2.2.4. Búsqueda de la excelencia

Estamos siempre orientados hacia el mejoramiento y la innovación continua. Nos proponemos objetivos ambiciosos y apoyamos su logro. Es la conciencia de la propia perfectibilidad, ligada a una clara filosofía de mejoramiento permanente.

La excelencia es una constante en la ejecución de nuestras actividades académicas y administrativas, las cuales realizamos con calidad y productividad. Ante el reto de la excelencia, únicamente la alta calidad profesional, la actitud idónea y la pasión con la que asumamos nuestras funciones, nos permitirán seguir creando futuro y responder a las necesidades de un país que nos demanda ser cada día mejores.

2.2.5. Liderazgo (académico, tecnológico y otros)

Comprendido como la capacidad de cada miembro de la comunidad universitaria para autogestionar su realización personal y lograr el compromiso de las personas que le rodean en función de objetivos comunes.

Desarrollar la capacidad de liderazgo significará la adopción de un programa personal claro y acorde con la misión institucional y de una filosofía de vida basada en el aprendizaje continuo, la innovación, la negociación y la toma



oportuna de decisiones, así como el establecimiento de relaciones duraderas, entre los miembros del equipo y con nuestros beneficiarios.

2.2.6. Actitud innovadora y emprendedora

Incentivamos la creatividad como un instrumento para la innovación y la optimización en el uso de recursos, para enfrentar los retos profesionales y la capacidad de poder llevar a cabo con éxito un proyecto, interpretando las características reales del entorno y viendo en ellas la oportunidad para la realización de un negocio.

2.2.7. Conservación ambiental

Es una práctica permanente y continua de la comunidad universitaria respecto al uso racional y sostenible de los recursos, el progreso generacional y la preservación del ambiente, del que somos parte integrante. Impulsamos además una cultura y una preocupación constante por el desarrollo sostenible del país.

2.2.8. Trabajo en equipo

Trabajamos en forma colaborativa, con una apropiada cohesión, coordinación, cooperación y comunicación asertiva. Compartimos nuestros talentos, valorando las diferencias de opinión y fomentando se logren las aspiraciones individuales en cada miembro de la comunidad universitaria.

2.2.9. Comunicación efectiva

Uso de todos los canales de información para crear un clima de confianza, respeto y bienestar que favorezca la efectividad de las tareas y que tenga en cuenta todos los aspectos relevantes, garantizando la coordinación transversal entre las diferentes entidades que constituyen y articulan el conjunto de la USMP.

2.2.10. Compromiso con el desarrollo del país

Mantenemos un alto compromiso con la constante adecuación del quehacer universitario para que responda a las realidades sociales, formando profesionales con una gran sensibilidad y responsabilidad, capaces de contribuir con el bienestar de las comunidades, a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Valoración: Los aspectos de cultura institucional, su interiorización en la comunidad académica y su cumplimiento son Fortalezas Institucionales.

2.3. Estructura Organizacional

La USMP cuenta con una estructura organizacional que le otorga una fortaleza institucional al establecer una óptima coordinación entre sedes, todas sus unidades académicas y administrativas. Se tiene un compromiso con la mejora continua como



elemento articulador hacia el crecimiento futuro de la institución como parte de la estrategia de desarrollo organizacional planteada en el presente plan estratégico.

Valoración: Fortaleza institucional prioritaria.

2.4. Procesos

Nuestra institución soporta sus operaciones en los procesos académicos y administrativos a nivel central y a nivel de facultades, institutos, escuelas profesionales, filiales y de otras unidades académicas y administrativas. Estos procesos se desarrollan actualmente en las diversas unidades de la USMP y están en procesos de ser estandarizados en todas las sedes de la institución.

Valoración: Por su desarrollo y etapas de mejora es una Debilidad Institucional.

2.5. Personal

El personal de la USMP está compuesto de docentes y empleados administrativos; ellos son los encargados de brindar a los estudiantes los servicios académicos y administrativos que conforman nuestra oferta educativa a la comunidad. Durante los últimos años hemos venido realizando acciones para incentivar y apoyar a nuestros docentes en las metas académicas que se han trazado y para cumplir con las exigencias de la Ley Universitaria peruana, esto se refleja en el incremento de la cantidad de docentes con grados académicos de Maestría y Doctorado. Una debilidad del sistema universitario peruano es la alta tasa de rotación de docentes contratados.

En el caso de los empleados administrativos, nuestra universidad incentiva y apoya sus logros personales y profesionales, brindamos cursos de habilidades blandas y otras capacitaciones necesarias para el cumplimiento eficaz de sus funciones. Sin embargo, los estudiantes y docentes en nuestras unidades académicas expresan en algunos casos su descontento por la calidad del servicio recibido por parte de nuestros empleados administrativos, evidenciando que aún tenemos oportunidades para la mejora continua en este aspecto.

Valoración: Por la gestión de personal y las oportunidades de mejora identificadas esto puede considerarse una Debilidad Institucional.

2.6. Herramientas

Todas las organizaciones requieren de herramientas para el eficiente cumplimiento de sus labores y para el desarrollo de sus procesos internos. En nuestro caso, conscientes de esa necesidad, proponemos en este plan, una estrategia de Transformación Digital para la integración y ordenamiento de nuestra plataforma tecnológica y de información, en la búsqueda de la eficiencia y efectividad que nos exigimos como parte del sólido compromiso que tenemos con la mejora continua institucional.

Desde el año 2017, la universidad está implementando el nuevo Sistema Integrado de Gestión Académica USMP, que consiste en la integración del módulo "Gestión del Ciclo de Vida Estudiantil" de SAP con el Sistema de Gestión de Recursos Empresariales SAP con que ya contábamos desde el año 2001; de esta forma hemos logrado la integración y estandarización de una columna vertebral académica y administrativa



para el beneficio de toda la institución. Este sistema de información es complementado por el Sistema de Admisión USMP, que gestiona todo el proceso de admisión de los nuevos estudiantes de nuestra universidad.

La USMP cuenta con el Sistema de Bibliotecas, que brinda acceso a material de consulta para estudiantes y docentes, a través de sus servicios de catálogo en línea, biblioteca virtual y repositorio académico.

También se cuenta con el Campus Virtual, que brinda acceso a los cursos que son parte de los programas profesionales a distancia (virtuales) que ofrecemos, así como al material complementario para nuestros programas profesionales presenciales, que mediante el uso de la Internet permiten a docentes y estudiantes superar las restricciones de tiempo y espacio que existían con los métodos de educación presencial tradicional.

Debido a la pandemia del COVID-19 la virtualización en la formación académica se ha potenciado en un 100% así como la educación remota, para lo cual se ha fortalecido la plataforma virtual y la alfabetización digital tanto en la parte académica como en la administrativa.

Para ello se han realizado inversiones estratégicas para mejorar las infraestructuras físicas para la producción de contenidos y áreas para la transmisión mediante el uso de redes sociales e internet, así como inversiones en infraestructura tecnológica (hardware y software) de última generación y de alta calidad.

Valoración: Los factores señalados permiten valorar que las herramientas con que cuenta la USMP en la actualidad constituyen una Fortaleza Institucional.

2.7. Sistemas de Beneficios

Nuestra universidad considera que todos los miembros de la comunidad académica tienen necesidades personales y profesionales que, en la medida de lo posible, son atendidas a través de nuestro Sistema de Beneficios, que para cada grupo constitutivo cuenta con diversas oportunidades, tales como escala de pensiones accesible conforme a la evaluación socioeconómica de cada estudiante, becas y medias becas para estudiantes con alto rendimiento académico, matrícula preferencial para aquellos estudiantes que cumplan puntualmente con el pago de pensiones, proceso de matrícula organizado con base en el promedio semestral de los estudiantes, auspicio de estudios para docentes y programas de bienestar social para todos en general. A través de los años, con la participación y compromiso de nuestras autoridades hemos logrado que el Sistema de Beneficios de la USMP sea una fortaleza institucional.

Valoración: Esta es una Fortaleza Institucional.

3. Entorno Competitivo

La Universidad de San Martín de Porres analiza al entorno competitivo en su conjunto con base en las 5 Fuerzas competitivas de Porter, considerando las oportunidades y amenazas relacionadas con cada fuerza y nuestro poder de negociación con base en las ventajas y desventajas generadas por nuestras fortalezas y debilidades institucionales:

3.1. Proveedores

La relación con nuestros proveedores se ve influenciada por los siguientes factores:



- Fuerte competencia entre proveedores
- Oferta mayor que la demanda
- Economías de escala
- Rápida evolución tecnológica
- Demanda mayor que la oferta en el caso de los servicios públicos
- Aparición de nuevos operadores de telecomunicaciones
- Monopolios u oligopolios en los servicios públicos
- Demanda mayor que la oferta en el caso de internado y prácticas preprofesionales
- La normativa vigente impide la ampliación de la oferta para internado hospitalario

Con base en estos factores, nuestra valoración de la capacidad de respuesta de la USMP, para cada tipo de proveedor, se indica en la Tabla 1:

Tabla 1: Poder de negociación frente a proveedores

Tipo de proveedor	Descripción	Nuestro poder de negociación
Bienes muebles	Mobiliario y artefactos eléctricos	ALTO
Suministros	Papel, útiles de oficina y suministros diversos	Ventajas:
Servicios privados	Seguros, vigilancia, limpieza, mantenimiento, construcción y diseño arquitectónico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo costo de reemplazo (switching cost) ✓ Menores precios de adquisición ✓ Financiamiento a corto plazo (6 meses) sin intereses ni garantías ✓ Volumen de compras
Tecnología	<i>Periférica</i> Infraestructura, equipamiento, servicios y consultoría tecnológica periféricos de nuestra institución	MEDIO
	<i>Core</i> Infraestructura, equipamiento y sistemas de información que brindan soporte al núcleo operativo de nuestra institución tales como: redes, equipos de cómputo, software, equipamiento multimedia para aulas y laboratorios, equipamiento especializado y simuladores para laboratorios y talleres de todas nuestras especialidades, servicios en la nube, servidores, telefonía IP,	Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo costo de reemplazo (switching cost) * ✓ Financiamiento a largo plazo (2 a 4 años) con intereses y garantías mínimos ✓ Volumen de compras ✓ Nuestras operaciones se encuentran soportadas con tecnologías de información y sistemas de información estables ✓ Tenemos mejores condiciones contractuales con relación al mercado normal ✓ Tenemos convenios para prácticas preprofesionales con instituciones públicas y privadas. ✓ Contamos con una Bolsa de Trabajo que canaliza las solicitudes que las organizaciones nos envían, requiriendo personal para prácticas preprofesionales. Desventajas:



		servicios académicos virtuales y consultoría tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los servicios académicos virtuales tienen un elevado costo de reemplazo por el momento ✓ Los servicios de consultoría tecnológica especializada tienen costos elevados ✓ El servicio que brindan estos proveedores impacta en nuestra imagen institucional y en nuestra capacidad de funcionamiento ✓ Alto nivel de endeudamiento de la USMP ✓ Estancamiento de los ingresos por pensiones de enseñanza ✓ Morosidad alta ✓ Contar con sedes autorizadas para el internado hospitalario es imperativo e irremplazable para nuestras carreras de ciencias de la salud. ✓ Un grupo importante de nuestros estudiantes consigue prácticas preprofesionales por su propia cuenta, sin utilizar la Bolsa de Trabajo ni los convenios vigentes
Banca y finanzas	y	Empresas que brindan financiamiento y servicios bancarios, con quienes tenemos un caso especial debido a la situación actual	
Internado y prácticas pre y profesionales	y	Instituciones con las que se mantienen relaciones de mutuo beneficio, para complementar la enseñanza-aprendizaje de nuestros alumnos, tanto en el nivel de prácticas preprofesionales como en el desarrollo de los internados hospitalarios requeridos en las ciencias de la salud.	

ALTO

Ventajas:

- ✓ Diversidad de la oferta en servicios de telecomunicaciones
- ✓ Bajo costo de reemplazo
- ✓ Alto volumen de nuestras operaciones

BAJO

Desventajas:

- ✓ Agua es irremplazable
- ✓ Energía Eléctrica tradicional es irremplazable por el momento
- ✓ Precios ajustados por los proveedores

* Excepto para la tecnología core

Elaboración: Oficina de Planificación USMP

3.2. Clientes

La relación con nuestros clientes se ve influenciada por los siguientes factores:

- Economía nacional con proyección de crecimiento; se estima que para el período 2023-2025 el PBI se incrementaría 4.1% en promedio a consecuencia de la recuperación post pandemia.
- Creciente demanda para estudios a distancia y bajo la modalidad virtual, existiendo ofertas nacionales e internacionales.

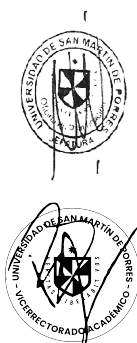


- Oferta de traslado a otras universidades con beneficios académicos y económicos.
- Estudiantes muy sensibles a los precios de las pensiones y otros costos académicos, especialmente por el impacto de la pandemia COVID-19.
- Poca percepción de diferencia cualitativa en decisores del segmento objetivo.
- Debilitamiento del segmento de jóvenes que estudian y trabajan.
- Gran cantidad de conocimiento disponible de manera gratuita en Internet.
- Alto nivel de exigencia respecto de los servicios y la atención recibidos.
- Muchos estudiantes buscan oportunidades de intercambio estudiantil con universidades extranjeras.
- Proceso de licenciamiento obligatorio exigido por SUNEDU
- Fuerte presión política del gobierno sobre la educación privada con el argumento de elevar la calidad de la educación superior
- Procesos de acreditación de carreras profesionales que garantizan la calidad académica

Con base en estos factores, nuestra valoración de la capacidad de respuesta de la USMP, para cada tipo de cliente, se indica en la Tabla 2:

Tabla 2: Poder de negociación frente a clientes

Tipo de cliente	Descripción	Nuestro poder de negociación
		BAJO
Postulantes	Personas inscritas al examen de admisión	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Más de 50 años de historia ✓ Licenciamiento otorgado por SUNEDU ✓ Infraestructura y oferta académica de alta calidad ✓ Todas nuestras carreras se encuentran acreditadas a nivel internacional ✓ Reconocimiento en el mercado por la excelencia de nuestros profesionales, especialmente en Medicina, Derecho, Ciencias de la Comunicación, Ingeniería de Computación y Sistemas, Turismo y Odontología ✓ Ubicación entre las 7 primeras universidades privadas del Perú (Informe Bienal SUNEDU, 2018)
Padres de familia	Padre o madre de nuestros postulantes y estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plana docente con alto nivel de calidad y experiencia ✓ Organización constante de eventos académicos tales como charlas, talleres, seminarios,



Estudiantes de pregrado	Personas que realizan estudios en cualquiera de nuestros programas profesionales de pregrado	<p>conferencias y congresos nacionales e internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oferta de programas a distancia (virtuales) y semipresenciales ✓ Sólida infraestructura especializada que nos permite ofrecer cursos de extensión de alta calidad ✓ Amplia gama de modalidades de admisión ✓ Progresión Secuencial de Aprendizaje para programas a distancia y PAT, que desarrolla los cursos en módulos de duración mensual ✓ Presencia en 3 ciudades del Perú ✓ Estructura curricular sólida
Estudiantes de posgrado	Personas que realizan estudios en cualquiera de nuestros programas académicos de posgrado, incluyendo diplomados.	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiente calidad del servicio al cliente (estudiantes, padres de familia, graduados, postulantes y público en general) ✓ Número de ingresantes matriculados en declive ✓ Aumento de opciones en el mercado ✓ Alejamiento de nuestro segmento socioeconómico objetivo histórico (C, D y E) ✓ Acercamiento poco efectivo al segmento A-B ✓ Alta tasa de deserción en los primeros ciclos ✓ Baja inversión publicitaria que permita la efectividad de nuestra oferta ✓ Cantidad de investigaciones y publicaciones indexadas en Scopus, Web of Science y Scielo es inferior a nuestras posibilidades ✓ No tenemos una estrategia de marca USMP ✓ No tenemos estrategia de presencia en redes sociales ✓ Legislación que favorece la morosidad ✓ Ubicación fuera de las primeras 100 universidades a nivel internacional ✓ Convenios con universidades e instituciones nacionales e internacionales que no son aprovechados por completo ✓ Insuficiente cantidad de espacios de estudio al aire libre en nuestras facultades ✓ Falta de aprovechamiento de programas de movilidad de estudiantes y docentes ✓ Insuficiente cantidad de libros especializados actualizados para algunas de nuestras carreras profesionales
Estudiantes de programas de extensión	Personas que realizan estudios en cursos de extensión, conferencias, seminarios u otras actividades organizadas con fines de extensión universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificultad de acceso a algunas de nuestras sedes ✓ Falta de mantenimiento y/o equipamiento de áreas de uso común (aulas, laboratorios, baños, cafeterías, bibliotecas, salas de reunión, etc.) en nuestras facultades ✓ Carreras de 5 años con más de 200 créditos encarecen la oferta



- ✓ Cursos estructurados fuera de estándares internacionales (3-4 créditos)
- ✓ Estructuras curriculares rígidas
- ✓ Carreras localizadas en un solo campus.

MEDIO

Ventajas:

- ✓ Infraestructura y oferta académica de alta calidad
- ✓ Sedes distribuidas en 4 distritos de Lima (San Isidro, Jesús María, Pueblo Libre y Santa Anita)
- ✓ Sede en Filial Norte – Chiclayo
- ✓ Amplia disponibilidad de horarios

Desventajas:

- ✓ Deficiencias en la Experiencia de Cliente (Customer Experience) motivadas por el trato que brinda nuestro personal
- ✓ Baja inversión publicitaria que permita posicionar nuestra marca
- ✓ No tenemos una estrategia de marca USMP
- ✓ Insuficiente mantenimiento y/o equipamiento de áreas de uso común (aulas, laboratorios, baños, cafeterías, bibliotecas, salas de reunión, etc.)

Estudiantes del Centro de Idiomas USMP Personas que realizan estudios de idiomas extranjeros en el Centro de Idiomas USMP.

Elaboración: Oficina de Planificación USMP

3.3. Amenazas y competencia

La situación de los nuevos ingresantes, servicios sustitutos y competencia actual, se ve influenciada por los siguientes factores:

- Creciente oferta de programas académicos a distancia (virtuales) de pregrado y posgrado, debido al impacto del COVID-19.
- Proceso de licenciamiento obligatorio exigido por SUNEDU, que cualquier nuevo ingresante deberá cumplir
- Fuerte presión política del gobierno para elevar la imagen de calidad de la educación superior a nivel nacional
- Procesos de acreditación de carreras profesionales que garantizan la calidad académica
- Economía nacional con proyección de crecimiento mediano



- Nuevas carreras profesionales con proyección de futuro
- Oferta mayor que la demanda en algunas carreras profesionales
- Gran cantidad de estudiantes en institutos, el 40% de los jóvenes prefiere estudiar en un instituto, frente a 60% que prefiere hacerlo en una universidad
- Oferta de programas técnicos, con rápida inserción laboral, de 3 años de duración
- Gran parte de los institutos de educación superior, cuentan con alianzas con otras universidades para que sus estudiantes continúen estudios que conduzcan a la obtención de grados académicos de pregrado y títulos profesionales
- Los precios de los institutos son mucho más bajos que los nuestros
- Los institutos y universidades con quienes competimos invierten masivamente en marketing y publicidad
- Los institutos y universidades con que competimos, ofrecen traslados, dirigidos a estudiantes de otros institutos y de universidades, con beneficios académicos y económicos
- Algunas universidades con las que competimos aseguran una experiencia de cliente (customer experience) de alta calidad
- Fuerte competencia entre universidades nacionales
- Demanda mayor que la oferta en universidades nacionales
- Fuertes deficiencias organizacionales y de infraestructura en las universidades nacionales
- Enseñanza gratuita ofrecida por universidades nacionales
- Recordación de marca de algunas universidades e institutos tales como Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad de Ingeniería, Universidad Nacional Agraria La Molina, UPC, PUCP, Universidad de Lima, Universidad de Piura, Universidad del Pacífico, ISIL y Cibertec
- Algunas universidades e institutos con que competimos tienen una organización profesional de alto nivel para marketing y ventas
- Algunas universidades e institutos con los que competimos cuentan con infraestructura de muy alta calidad
- Algunas universidades e institutos con los que competimos cuentan con un fuerte respaldo financiero
- Varias de las universidades con las que competimos cuentan con convenios con universidades de alto prestigio a nivel internacional
- Programas de nuestros competidores orientados a personas que trabajan con fuerte aceptación en el mercado
- Varias de las universidades con las que competimos están licenciadas por SUNEDU
- Nuestros competidores ofrecen sus carreras en diversas zonas de la ciudad de manera simultánea
- Universidades licenciadas ofrecen carreras que compiten con las nuestras con menor costo y tiempo



- Varios de nuestros competidores tienen una marca institucional asentada en ciertos segmentos la sociedad
- Algunas universidades con las que competimos vienen incursionando en el ámbito de la innovación con diversas propuestas

Con base en estos factores, nuestra valoración de la capacidad de respuesta de la USMP se indica en la Tabla 3:

Tabla 3: Poder de negociación frente a nuevos ingresantes, servicios sustitutos y competencia

Tipo de competidor	Descripción	Nuestro poder de negociación
--------------------	-------------	------------------------------

Institutos

Instituciones de educación superior tecnológica, estatales o privadas, nacionales o extranjeras

MEDIO

Ventajas:

- ✓ Más de 50 años de historia
- ✓ Licenciamiento otorgado por SUNEDU
- ✓ Infraestructura y oferta académica de alta calidad
- ✓ Todas nuestras carreras se encuentran acreditadas a nivel internacional
- ✓ Ubicación entre las 7 primeras universidades privadas del Perú (Informe bienal SUNEDU, 2018)
- ✓ Sedes en 3 ciudades del país
- ✓ En Lima, facultades ubicadas en diferentes distritos
- ✓ Reconocimiento en el mercado por la excelencia de nuestros profesionales, especialmente en Medicina, Derecho, Ciencias de la Comunicación, Ingeniería de Computación y Sistemas, Turismo y Odontología
- ✓ Plana docente con alto nivel de calidad y experiencia
- ✓ Amplia gama de modalidades de admisión, contamos con modalidades de admisión que permiten a los estudiantes de institutos trasladarse y continuar estudios con nosotros
- ✓ Contamos con un Sistema Integrado de Gestión Académica de última generación
- ✓ Progresión Secuencial de Aprendizaje para programas a distancia y PAT, que desarrolla los cursos en módulos de duración mensual
- ✓ PAT ofrece horarios adecuados para las personas que trabajan
- ✓ Amplia oferta de programas a distancia y semipresenciales
- ✓ Organización constante de eventos académicos tales como charlas, talleres, seminarios, conferencias y congresos nacionales e internacionales
- ✓ Fuertes deficiencias organizacionales y de infraestructura en las universidades nacionales



Universidades

Instituciones de educación superior universitaria estatales o privadas, nacionales o extranjeras

- ✓ Posibilidad de adecuar progresión a través de la Sesión Académica de Invierno y Cursos de Verano

Desventajas:

- ✓ Deficiencias en la experiencia de cliente (customer experience) motivadas por el trato que brinda nuestro personal
- ✓ Número de ingresantes matriculados en declive durante cada proceso de admisión
- ✓ Alejamiento de nuestro segmento socioeconómico objetivo histórico (C, D y E)
- ✓ Alta tasa de deserción en los primeros ciclos
- ✓ Baja inversión publicitaria que permita la efectividad de nuestra oferta
- ✓ No tenemos una estrategia de marca USMP
- ✓ Ubicación fuera de las primeras 100 universidades a nivel internacional
- ✓ Convenios con universidades e instituciones nacionales e internacionales que no son aprovechados por completo
- ✓ Falta de aprovechamiento de programas de movilidad de estudiantes y docentes
- ✓ Dificultad de acceso a algunas de nuestras sedes
- ✓ Falta de mantenimiento y/o equipamiento de áreas de uso común (aulas, laboratorios, baños, cafeterías, bibliotecas, salas de reunión, etc.) en nuestras facultades
- ✓ Insuficiente cantidad de espacios de estudio al aire libre en nuestras facultades
- ✓ Carreras de 5 años con más de 200 créditos encarecen la oferta
- ✓ Cursos estructurados fuera de estándares internacionales (3-4 créditos)
- ✓ Poca cantidad de cursos transversales en nuestras carreras, aun cuando sus contenidos lo permiten
- ✓ Estructuras curriculares rígidas
- ✓ Carreras localizadas en un solo campus
- ✓ Dificultad para implementar estrategias de transformación digital
- ✓ Falta de convenios con Institutos para la continuación de estudios que conlleven a la obtención de grados y títulos de pregrado
- ✓ Elevado costo de la formación en comparación con los Institutos
- ✓ Horarios de pregrado regular no convenientes para personas que trabajan
- ✓ Cantidad de investigaciones y publicaciones indexadas en Scopus, Web of Science y Scielo es inferior a nuestras posibilidades
- ✓ Insuficiente cantidad de libros especializados actualizados para algunas de nuestras carreras profesionales



- ✓ Elevado costo de la formación en comparación con las universidades nacionales

Elaboración: Oficina de Planificación USMP

4. Ambiente Externo

4.1. Factor Económico

El entorno económico es clave para cualquier organización y en nuestro caso lo es aún más ya que la mayor parte de la base de nuestros clientes son jóvenes dependientes cuyos padres se hacen cargo del mantenimiento de sus estudios; cualquier evento familiar, laboral o regional impactará directamente en nuestra capacidad de recaudación de ingresos.

A consecuencia del impacto global y nacional de la pandemia del COVID-19, el país está en un proceso de recuperación económica. Según los sustentos de la Ley de Presupuesto para el año fiscal 2022, se estima que la actividad económica nacional crecería alrededor del 10.5% en el año 2021, asociado a una rápida recuperación de la demanda interna. En el año 2022 se crecería 4.8%⁵ y el próximo quinquenio sería de 4.1%.

Pero debe tomarse en cuenta, que debido a que aún no se ha controlado totalmente la pandemia del COVID-19 (debido a nuevas variantes y aún no completar la vacunación a nivel nacional), los acontecimientos políticos ocurridos en el país (turbulencias políticas y acusaciones de corrupción), la probable agudización del conflicto Rusia-Ucrania, el incremento internacional de los precios de alimentos y combustibles, el escenario económico nacional no se muestra muy favorable.

A pesar de ello, el panorama económico antes descrito es de un leve crecimiento debido a factores intrínsecos alcanzados por la estabilidad económica de más de 25 años, pero presenta un escenario de riesgo e incertidumbre, lo cual puede repercutir en la mejora del desempeño financiero de la USMP.

4.2. Factor Tecnológico

La tecnología evoluciona tan rápido que el software y hardware pierden su valor estratégico con mucha rapidez. Sin embargo, existen plataformas que con base en los servicios en la nube mantienen su valor por más tiempo y son capaces de brindar un servicio estable y de alta calidad a las organizaciones que deciden apostar por ellas. Asimismo, la integración, estandarización y optimización de procesos permiten a las organizaciones mantener posiciones competitivas en los diversos mercados en los que se desempeñan. El uso de sistemas integrados de gestión permite mantener el control de los activos y de los servicios en las organizaciones, manteniendo registrados todos los movimientos y eventos al interior de ellas; estos sistemas se ven complementados por aquellos enfocados en Business Intelligence, que permiten analizar y explotar los datos contenidos en las bases de datos organizacionales para obtener beneficios estratégicos en el mercado, obteniendo así posiciones de ventaja frente a los competidores. En este entorno tecnológico, la USMP ha implementado el Sistema Integrado de Gestión Académica basado en SAP, soportado parcialmente por



⁵ Cifra que el BCRP estima que estaría a la baja debido a variación en el entorno internacional – guerra Rusia Ucrania; incremento internacional de precios de alimentos y combustibles, etc.

tecnologías en la nube, que permite gestionar todo el ciclo de vida del estudiante, integrándose con el Sistema de Admisión, que gestiona el proceso de postulación y admisión de nuevos estudiantes, y con el sistema backend de SAP que permite el control financiero y contable de la institución. Este es el primer paso de la USMP en el marco de su Estrategia para la Transformación Digital. Al iniciar el año 2019, la USMP ha adquirido el sistema Qlik, que nos permitirá desarrollar capacidades de Business Intelligence para aplicar estrategias efectivas para captación y retención de estudiantes; de esta manera nuestra universidad se adapta a los cambios tecnológicos aprovechando las nuevas oportunidades de la nube y la integración de los sistemas de información.

Desde el 2020 se ha producido una gran revolución en el uso intensivo para la formación a distancia (virtual) debido al confinamiento y suspensión de actividades académicas presenciales como mecanismo para cortar la transmisión del virus del COVID-19. Ello ha impactado significativamente en el parque tecnológico y la capacidad de brindar servicios educativos de calidad.

De acuerdo a la consultora Gartner, se prevé que las megatendencias dados por los cambios culturales y tecnológicos impulsados por la pandemia del COVID-19, exista una oferta y demanda para la formación universitaria y de posgrado basado en el uso intensivo de nuevas tecnologías, personalizadas a través de la Inteligencia Artificial, el acceso a Cloud y experiencias de virtualización (hologramas, metaverso-avatares).

4.3. Factor Socio-Cultural

En nuestro país, la educación superior universitaria abre las puertas no sólo para formar parte de la población económicamente activa de manera formal y con mejores condiciones laborales que las de aquellos que no cuentan con ella, sino que también permite ascender en la escala profesional al complementar la formación de pregrado con estudios de posgrado en sus diversos niveles; asimismo permite acceder a becas en universidades del extranjero que consolidan posiciones de prestigio y ventaja competitiva en el desempeño profesional a mediano y largo plazo. Tradicionalmente, al terminar la educación escolar, las generaciones de peruanos con más recursos económicos han optado automáticamente y sin escatimar esfuerzos por la formación universitaria. Si bien en las últimas décadas se ha popularizado la oferta de institutos de educación técnica, el objetivo final de la mayoría de los graduados de este sistema es optar por la formación universitaria que les brinde el estatus de profesionales reconocidos como tales no sólo en los planos económico y laboral sino también en el plano social

4.4. Factor Demográfico

La población total de nuestro país según el INEI (2021) supera los 33 millones de personas; siendo la población entre 15 a 59 años el 51.5% del total. Cabe señalar que la población adulta mayor representa el 13% y según la trazabilidad estadística se esta experimentando un envejecimiento progresivo de la población peruana.

En relación con ciudades y población, existen en el país 26 ciudades que superan los 100,000 habitantes y agrupan el 59.5% de la población nacional. Las ciudades costeras



con mayor población son Lima, Callao, Trujillo, Chiclayo y Piura, todas ellas con más de medio millón de habitantes. En la Sierra, las ciudades de Arequipa, Huancayo y Cusco también superan el medio millón de personas.

En la Selva, Iquitos y Pucallpa tienen una población superior a 400,000 habitantes.

En el caso de Lima Metropolitana los distritos con mayor población son San Juan de Lurigancho (1.1 millones), San Martín de Porres (745 mil), Ate (678 mil), Comas (592 mil) y Callao (514 mil)

Según la consultora CPI (2021), a nivel socio económico, en el país el 32.6% se ubica en el sector E, el 29.8% en el sector C, el 24.9% en el D y sólo el 12.7% en el sector A/B. A nivel de Lima Metropolitana la población por nivel socio económico se concentra en el sector C con 45%, seguido del sector A/B con 26%, y el D con 23%.

4.5. Factor Global

La educación superior universitaria es un factor clave para el desarrollo de los países y es la base sobre la que se construye el avance científico y tecnológico en todos los campos del conocimiento. Asimismo, la innovación es en gran parte soportada por la investigación y los recursos materiales y de conocimiento propios de las comunidades académicas universitarias.

El Ministerio de Educación (2016), en su informe sobre las razones para la reforma universitaria, indica que durante los últimos 25 años se han observado las siguientes tendencias mundiales:

- (1) Expansión cuantitativa;
 - (2) Diferenciación de las estructuras institucionales, los programas y los planes de estudio;
 - (3) Restricciones financieras y, en consecuencia, declinación de la calidad académica y de la investigación;
 - (4) Concentración de la investigación en un pequeño número de países industrializados;
 - (5) Creciente brecha entre países desarrollados y en desarrollo.
- (p. 16)

Estas tendencias explican la situación de la educación superior universitaria a nivel mundial en la que se observa la aparición de nuevas universidades y la presencia global de universidades. A consecuencia de la pandemia del COVID-19, se ha intensificado la competencia nacional e internacional de la formación a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y redes sociales. La formación a distancia (virtual) es ahora una realidad imperante y que se ha convertido en un factor disruptivo para el modelo tradicional de la educación superior universitaria.

Una tendencia que se prevé es que luego de la post pandemia existirá un modelo híbrido de educación presencial y a distancia en donde la personalización de la formación o aprendizaje personalizado (customizada) estará basada en el uso de nuevas tecnologías de hologramas, metaverso e inteligencia artificial.

Adicionalmente, la búsqueda de la calidad educativa ha consolidado los procesos de acreditación a nivel mundial tanto para programas como para instituciones, así como los esfuerzos de las instituciones de educación superior para brindar una Experiencia de Cliente (Customer Experience) acorde con las más altas expectativas de sus estudiantes. Para ello el ingreso a rankings universitarios internacionales será fundamental, tales como SCIMAGO para la investigación y producción científica.



4.6. Factor Político / Legal

El aspecto más importante del factor político y legal de nuestro país en el entorno de la educación superior es representado por las acciones tomadas por el Gobierno del Perú, a través de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU) para garantizar la calidad de la educación; en ese sentido, se ha establecido el proceso de Licenciamiento, que verifica que todas las universidades que deseen permanecer como actores activos en el mercado de la educación superior, cumplan de manera obligatoria con las Condiciones Básicas de Calidad. A pesar de acontecimientos políticos volátiles en el país e iniciativas sobre la supervisión de la calidad educativa universitaria, se continúa avanzando en asegurar la misma. El proceso de licenciamiento es largo y exigente y no todas las universidades que se encuentran en el mercado han obtenido el ansiado licenciamiento. La USMP, obtuvo en el año 2018 el licenciamiento de SUNEDU, colocándose a la vanguardia de la educación superior universitaria del Perú, junto con un selecto grupo de instituciones que forman parte de este nuevo entorno de calidad universitaria, que, aunado a la exigencia académica de nuestra casa de estudios, garantiza que cumplimos con el factor político y legal del Perú y con base en ello podemos reforzar nuestra posición en el mercado.



Anexo 2: Matriz del Plan Estratégico Institucional

Período 2021-2026

OEI/AEI		Nombre del indicador	Método de cálculo	Resultados esperados en el periodo del Plan						Responsable de la medición
Cód	Descripción			2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OEI1	Asegurar la alta calidad de la plana docente	Porcentaje de docentes evaluados mediante encuestas de desempeño	Numerador: Número de docentes encuestados sobre la calidad de prestación del servicio educativo. Denominador: Número total de docentes %	n.d	90%	90%	90%	90%	90%	Vicerrectorado Académico
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 1										
AEI1.01	Actualizar los planes de desarrollo docente	Porcentaje de planes de docentes actualizados	Numerador: Número de planes actualizados Denominador: Número total de planes %	n.d	25%	35%	45%	60%	75%	Vicerrectorado Académico
AEI1.02	Evaluar el desempeño docente periódicamente	Número de evaluaciones realizadas	N= cantidad de evaluaciones ejecutadas	n.d	2	4	4	4	4	Vicerrectorado Académico
OEI2	Desarrollar la experiencia del cliente	Porcentaje de avance en diseño y ejecución de	Numerador: Número de actividades	n.d	90%	90%	90%	90%	90%	Vicerrectorado Académico



		experiencia del cliente	diseñadas ejecutadas Denominador: Número total de actividades diseñadas y programadas %								
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 2											
AE2.01	Estrategia eficaz de experiencia de cliente institucional	Porcentaje de personas que tienen opinión favorable de experiencia de cliente	Numerador: Estudiantes encuestados que se encuentran satisfechos Denominador: Total de estudiantes encuestados %	n.d	30%	50%	70%	75%	80%		Vicerrectorado Académico
OEI3	Desarrollar la estrategia de marca USMP	Porcentaje de mejora de ubicación en Rankings Universidades del país	$\left[\left(\frac{A}{B}\right) - 1\right] \times 100$ A: Ubicación en Rankings Universidades del país actual B: Ubicación en Rankings Universidades del país año anterior	n.d	10%	30%	50%	70%	80%		Vicerrectorado Académico
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 3											
AE3.01	Plan de mejora en clasificaciones a nivel nacional e internacional	Número de actividades de mejora para clasificación realizada	N= cantidad de actividades programadas ejecutadas	n.d	6	6	6	6	6		Vicerrectorado Académico



OEI4	Fortalecer la gestión institucional	Porcentaje de eficiencia de la gestión institucional	N= indicador de gestión institucional calculado automáticamente de los registros contables y financieros de la universidad. %	n.d	+90%	+95%	+95%	+95%	+95%	Dirección General de Administración
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 4										
AE4.01	Estrategias eficaces para la mejora de la gestión administrativa y financiera	Porcentaje de cumplimiento de las actividades operativas del POI	Numerador: Número de actividades del POI ejecutadas Denominador: Número de actividades del POI programadas %	n.d	85%	85%	90%	90%	90%	Dirección General de Administración
OEI5	Mejora de producción científica, humanística y tecnológica	Porcentaje de mejora de ubicación en Ranking SCIMAGO	$\left[\left(\frac{A}{B}\right) - 1\right] \times 100$ A: Ubicación en Ranking SCIMAGO actual B: Ubicación en Ranking SCIMAGO año anterior	n.d	5%	10%	10%	15%	20%	Vicerrectorado Académico
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 5										
AE5.01	Estrategia implementada para mejora de calificación en Ranking QS	Porcentaje de cumplimiento de actividades para mejora SCIMAGO	Numerador: Número de actividades de mejora SCIMAGO ejecutadas	n.d	100%	100%	100%	100%	100%	Vicerrectorado Académico



			Denominador: Número total de actividades de mejora SCIMAGO programadas. %							
OEI6	Fortalecer y difundir cultura de la innovación dentro y fuera de la Universidad.	Cantidad de convenios de innovación a nivel nacional e internacional	N= número de convenios de innovación suscritos por año	n.d	5	10	10	15	15	Vicerrectorado Académico
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 6										
AE6.01	Plan de difusión de cultura de innovación implementado por la USMP	Porcentaje de cumplimiento de plan de difusión de cultura de innovación	Numerador: Número de actividades ejecutadas de plan Denominador: Número total de actividades programadas de plan. %	n.d	75%	85%	85%	90%	100%	Vicerrectorado Académico
OEI7	Intercambio de experiencias en redes de investigación.	Cantidad de investigadores que participan en redes de investigación con publicación Q1	N= número de investigadores participando en redes de investigación con publicación Q1	n.d	20	30	40	60	80	Vicerrectorado Académico
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 7										
AE7.01	Plan de intercambio de experiencias en redes de	Número de actividades de intercambio de experiencias realizada	N=Número de actividades establecidas en el Plan de	n.d	10	15	20	25	30	Vicerrectorado Académico



	investigación implementado		Intercambio ejecutadas.								
OEI8	Promover la ocupación de egresados	Porcentaje de mejora del ratio de empleabilidad de egresados	Numerador: Número de acciones de colocación laboral ejecutadas exitosamente Denominador: Número total de actividades de colocación laboral programadas. %	n.d	5%	10%	15%	20%	25%	Oficina de Seguimiento al graduado	
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 8											
AE8.01	Estrategia eficaz de servicio de "call center" para empleabilidad de egresados	Porcentaje de egresados que conocen el servicio de "call center"	Numerador: Número de recordación del "call center" por egresados Denominador: Número total de egresados %	n.d	50%	55%	65%	70%	75%	Oficina de Seguimiento al graduado	
OEI9	Asegurar disponibilidad de oportunidades laborales a estudiantes y egresados.	Porcentaje de avance de la oferta en la Bolsa de Trabajo por cada carrera profesional	Numerador: Número de ofertas laborales en la Bolsa de Trabajo ocupadas al menos durante 3 meses Denominador: Número total de ofertas laborales	n.d	20%	30%	40%	50%	50%	Oficina de Bienestar Universitario	



			en la Bolsa de Trabajo %								
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 9											
AE9.01	Servicio de oferta de prácticas pre profesionales y oportunidades laborales.	Porcentaje de estudiantes de satisfacción con servicio de oferta de prácticas	Numerador: Número de estudiantes encuestados Denominador: Número total de estudiantes %	n.d	82%	83%	85%	85%	85%		Oficina de Bienestar Universitario
OEI10	Fortalecer la relación Universidad-Comunidad articulados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Cantidad de actividades sociales de sensibilización de los ODS	N=Número de acciones de sensibilización de los ODS realizadas en la comunidad.	n.d	10	15	20	30	40		Oficina de RR.PP. e Imagen Institucional
ACCIONES ESTRATEGICAS DEL OEI 10											
AE10.01	Servicio de campañas y actividades sobre ODS en la comunidad	Porcentaje de acciones realizadas sobre ODS según Plan de Responsabilidad Social Universitario	Numerador: Número de acciones ODS ejecutadas según Plan Denominador: Número total de acciones ODS programadas en Plan %	n.d	75%	75%	80%	80%	85%		Oficina de RR.PP. e Imagen Institucional
OEI11	Fortalecer el sistema de bienestar universitario	Cantidad de campañas de atención y bienestar social	N=Número de campañas de	n.d	20	30	50	70	90		Oficina de Bienestar Universitario



		ejecutadas en el USMP	realizadas por la USMP.							
AE11.01	Plan de prevención e intervención para la mejora del bienestar universitario	Número de actividades de bienestar a la comunidad universitaria realizada	N=Número de actividades ejecutadas en la comunidad universitaria anualmente.	n.d	10	10	10	10	10	Oficina de Bienestar Universitario

n.d.: no determinado



Anexo 3: fichas técnicas de los indicadores de los OEI/AEI

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	OEI1 Asegurar la alta calidad de la plana docente					
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes evaluados mediante encuestas de desempeño					
Justificación	El indicador mide la proporción de docentes evaluados respecto a la calidad de prestación del servicio educativo.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de docentes encuestados sobre la calidad de prestación del servicio educativo. Denominador: Número total de docentes					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Encuesta de calidad docente					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	90%	90%	90%	90%	90%

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI1.01 Actualizar los planes de desarrollo docente					
Nombre del indicador	Porcentaje de planes de docentes actualizados					
Justificación	El indicador mide la proporción de los planes actualizados de docentes					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de planes actualizados Denominador: Número total de planes					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Registro de planes docentes					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	25%	35%	45%	60%	75%

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI1.02 Evaluar el desempeño docente periódicamente					
Nombre del indicador	Número de evaluaciones realizadas					
Justificación	El indicador mide la cantidad de evaluaciones sobre desempeño docente					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	N= cantidad de evaluaciones ejecutadas					
Parámetro de medición	Número					
Fuentes	Registro de información del Vice rectorado académico					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026



Valor	n.d	2	4	4	4	4
-------	-----	---	---	---	---	---

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	OEI2 Desarrollar la experiencia del cliente					
Nombre del indicador	Porcentaje de avance en diseño y ejecución de la experiencia del cliente					
Justificación	El indicador mide la proporción del avance en el diseño y ejecución de las actividades vinculadas a la experiencia del cliente que lleva a cabo la USMP					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de actividades diseñadas ejecutadas Denominador: Número total de actividades diseñadas y programadas					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Registro de información sobre experiencia del cliente					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	90%	90%	90%	90%	90%

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI2.01 Estrategia eficaz de experiencia de cliente institucional					
Nombre del indicador	Porcentaje de personas que tienen opinión favorable de experiencia del cliente					
Justificación	El indicador mide la proporción personas satisfechas con la experiencia del cliente					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Estudiantes encuestados que se encuentran satisfechos Denominador: Total de estudiantes encuestados					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Encuesta de opinión					
Resultados - Logros esperados						



Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	30%	50%	70%	75%	80%

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	OEI3 Desarrollar la estrategia de marca USMP					
Nombre del indicador	Porcentaje de mejora de ubicación en Rankings Universidades del país					
Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	OEI01 Plan de mejora en clasificaciones a nivel nacional e internacional					
Nombre del indicador	Número de actividades de ejecución para clasificación realizada					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Justificación del indicador	El indicador mide la cantidad de actividades planificadas que permiten mostrar la valoración dentro de la clasificación de las universidades del país e internacionales					
Responsable de la medición	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Método de cálculo	N= cantidad de actividades programadas ejecutadas					
Fuentes	Plan de estrategia de marca USMP					
Resumen de Logros esperados	Número					
Medición	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Fuentes	Plan de mejora de clasificación					
Resultados - Logros esperados	60%	50%	70%	75%	80%	
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	6	6	6	6	6

Ficha técnica del Indicador	
OEI/AEI	OEI4 Fortalecer la gestión institucional
Nombre del indicador	Porcentaje de eficiencia de la gestión institucional
Justificación	El indicador permite medir el nivel de eficiencia de la gestión institucional a través del indicador de gesto presupuestal, reflejando la importancia de la ejecución de actividades programadas y su contribución hacia los objetivos institucionales.
Responsable	Oficina de Finanzas
Limitaciones del indicador	El indicador es calculado directamente de los registros contables y financieros de la USMP.



Método de cálculo	N= indicador de gestión institucional calculado automáticamente de los registros contables y financieros de la universidad.					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Reportes contables y financieros					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	+90%	+95%	+95%	+95%	+95%

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI4.01 Estrategias eficaces para la mejora de la gestión administrativa y financiera					
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de las actividades operativas del POI					
Justificación	El indicador mide el cumplimiento de las actividades programadas en el POI, brindando información sobre la gestión institucional de la USMP.					
Responsable	Oficina de Finanzas					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de actividades del POI ejecutadas Denominador: Número de actividades del POI programadas					
Ficha técnica del Indicador						
Objetivo de medición	Mejora de producción científica, humanística y tecnológica					
Medición del indicador	Porcentaje de mejora en SCIMAGO					
Fuentes	Reporte de cumplimiento de metas elaborado por la Oficina de Finanzas					
Resultados - Logros esperados	El indicador permite medir la mejora de la USMP en la mejora en SCIMAGO en las					
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	5%	10%	10%	15%	20%
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	El indicador es calculado directamente de los registros contables y financieros de la USMP.					
Método de cálculo	Numerador: Ubicación en Ranking SCIMAGO actual Denominador: Ubicación en Ranking SCIMAGO año anterior					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Plan de mejora Ranking internacionales en SCIMAGO					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	5%	10%	10%	15%	20%

Ficha técnica del Indicador



OEI/AEI	AEI5.01 Estrategia implementada para mejora de clasificación en Ranking internacionales en SCIMAGO					
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de actividades para mejora en SCIMAGO					
Justificación	El indicador mide la cantidad de actividades planificadas de mejora para ubicar a la USMP en la calificación internacional en SCIMAGO					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de actividades de mejora en SCIMAGO ejecutadas Denominador: Número total de actividades de mejora en SCIMAGO programadas					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Plan de mejora Ranking QS					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	100%	100%	100%	100%	100%

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	OEI6 Fortalecer y difundir la cultura de la innovación dentro y fuera de la Universidad					
Nombre del indicador	Cantidad de convenios de innovación a nivel nacional e internacional					
Justificación	El indicador permite medir la cantidad de convenios de innovación suscritos y vigentes por la USMP para mejorar su incidencia como generar de conocimiento e innovación.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	N= número de convenios de innovación suscritos por año					
Parámetro de medición	Número					
Fuentes	Registro de convenios suscritos por la USMP					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	5	10	10	15	15

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI6.01 Plan de difusión de cultura de innovación implementado por la USMP					
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de plan de difusión de cultura de innovación					
Justificación	El indicador mide la cantidad de actividades ejecutadas del plan establecido pro a USMP sobre la cultura de innovación					
Responsable	Vicerrectorado Académico					



Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de actividades ejecutadas de plan Denominador: Número total de actividades programadas de plan					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Plan de cultura de innovación de la USMP					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	75%	85%	85%	90%	100%

Ficha técnica del Indicador

OEI/AEI	OEI7 Intercambio de experiencias en redes de investigación					
Nombre del indicador	Cantidad de investigadores que participan en redes de investigación con publicaciones Q1					
Justificación	El indicador mide la cantidad de investigadores de la USMP que contribuyen con sus conocimientos en el intercambio de experiencias en redes de investigación a nivel nacional e internacional con publicaciones Q1.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	N= número de investigadores participando en redes de investigación con publicaciones Q1.					
Parámetro de medición	Número					
Fuentes	Registro de investigadores					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	20	30	40	60	80



Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI7.01 Plan de intercambio de experiencias en redes de investigación implementado					
Nombre del indicador	Número de actividades de intercambio de experiencias realizada					
Justificación	El indicador mide la cantidad de actividades de intercambio de experiencias que son ejecutadas con el auspicio de la USMP dentro del mundo académico, tanto ofreciendo cooperación o recibéndola en las redes de investigación, de acuerdo con un Plan de intercambio diseñado.					
Responsable	Vicerrectorado Académico					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	N=Número de actividades establecidas en el Plan de Intercambio ejecutadas.					
Parámetro de medición	Número					
Fuentes	Plan de intercambio de experiencias					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	10	15	20	25	30

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	OEI8 Promover la ocupación de egresados					
Nombre del indicador	Porcentaje de mejora del ratio de empleabilidad de egresados					
Justificación	El indicador mide la variación del ratio de empleabilidad de los egresados de la USMP, que impacta en su calidad de vida y de la capacidad de incidencia de la universidad para la colocación laboral de su comunidad universitaria.					
Responsable	Oficina de Seguimiento al graduado					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de acciones de colocación laboral ejecutadas exitosamente Denominador: Número total de actividades de colocación laboral programadas					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Registro de egresados con empleo por la USMP					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	5%	10%	15%	20%	25%



Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI8.01 Estrategia eficaz de servicio de "call center" para empleabilidad de egresados					
Nombre del indicador	Porcentaje de egresados que conocen el servicio de "call center"					
Justificación	Permite medir el porcentaje de los egresados de la USMP que conocen y hacen uso del servicio de "call center" como medio de empleabilidad.					
Responsable	Oficina de Seguimiento al graduado					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de recordación del "call center" por egresados Denominador: Número total de egresados					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Encuesta sobre el servicio de "call center"					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	50%	55%	65%	70%	75%

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	OEI9 Asegurar disponibilidad de oportunidades laborales a estudiantes y egresados					
Nombre del indicador	Porcentaje de avance de la oferta en la Bolsa de Trabajo por cada carrera profesional					
Justificación	El indicador mide la variación de la oferta en la Bolsa de Trabajo de la USMP para los estudiantes y egresados de la universidad, reflejando el grado de incidencia de colocación laboral por parte de la institución.					
Responsable	Oficina de Bienestar Universitario					
Limitaciones del indicador	Se considera las ofertas laborales que promueve la Bolsa de Trabajo en un período de 3 meses					
Método de cálculo	Numerador: Número de ofertas laborales en la Bolsa de Trabajo ocupadas al menos durante 3 meses Denominador: Número total de ofertas laborales en la Bolsa de Trabajo					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Registro de egresados con empleo por la USMP					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	20%	30%	40%	50%	50%



Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI9.01 Servicio de oferta de prácticas pre profesionales y oportunidades laborales					
Nombre del indicador	Porcentaje de estudiantes satisfechos con servicio de oferta de prácticas					
Justificación	Permite medir la satisfacción de los estudiantes respecto al servicio de prácticas pre profesionales y oportunidades laborales que canaliza la USMP para dotar de experiencia y conocimiento práctico a sus estudiantes.					
Responsable	Oficina de Bienestar Universitario					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	Numerador: Número de estudiantes encuestados Denominador: Número total de estudiantes					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Encuesta sobre el servicio de oferta de prácticas y oportunidades laborales					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	82%	83%	85%	85%	85%

Ficha técnica del Indicador	
OEI/AEI	OEI10 Fortalecer la relación Universidad-Comunidad articulado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Nombre del indicador	Cantidad de actividades sociales de sensibilización de los ODS
Justificación	El indicador mide la incidencia pública de la USMP en la realización de actividades de sensibilización de los ODS en la comunidad y su impacto favorable de lograrlos a través de un trabajo conjunto.
Responsable	Oficina de RR.PP e Imagen Institucional
Limitaciones del indicador	La USMP promueva la sensibilización de los siguientes ODS: (1) Fin de la pobreza; (4) Educación de Calidad; (8) Trabajo decente y crecimiento económico; (11) Ciudades y Comunidades sostenibles; (12) Producción y consumo responsables; (13) Acción por el Clima; (16) Paz, justicia e instituciones sólidas.
Método de cálculo	N=Número de acciones de sensibilización de los ODS realizadas en la comunidad.



Parámetro de medición	Número					
Fuentes	Plan de Responsabilidad Social Universitario					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	10	15	20	30	40

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI10.01 Servicio de campañas y actividades sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la comunidad					
Nombre del indicador	Porcentaje de acciones realizadas sobre ODS según Plan de Responsabilidad Social Universitario					
Justificación	El indicador mide el avance de las acciones (campañas y actividades) vinculados a los ODS que la USM ha establecido en su Plan de Responsabilidad Social Universitario para ser ejecutados en la comunidad.					
Responsable	Oficina de RR.PP e Imagen Institucional					
Limitaciones del indicador	La USMP promueva la sensibilización de los siguientes ODS: (1) Fin de la pobreza; (4) Educación de Calidad; (8) Trabajo decente y crecimiento económico; (11) Ciudades y Comunidades sostenibles; (12) Producción y consumo responsables; (13) Acción por el Clima; (16) Paz, justicia e instituciones sólidas.					
Método de cálculo	Numerador: Número de acciones ODS ejecutadas según Plan Denominador: Número total de acciones ODS programadas en Plan					
Parámetro de medición	Porcentaje					
Fuentes	Plan de Responsabilidad Social Universitario					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	75%	75%	80%	89%	85%



Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	OEI11 Fortalecer el sistema de Bienestar Universitario					
Nombre del indicador	Cantidad de campañas de atención y bienestar social ejecutadas en la USMP					
Justificación	Permite medir el número de campañas realizadas por la USMP para mejorar las condiciones de su comunidad universitaria.					
Responsable	Oficina de Bienestar Universitario					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	N=Número de campañas de bienestar realizadas por la USMP.					
Parámetro de medición	Número					
Fuentes	Plan de Bienestar Social de la USMP					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	20	30	50	70	90

Ficha técnica del Indicador						
OEI/AEI	AEI11.1 Plan de prevención e intervención para la mejora del bienestar universitario					
Nombre del indicador	Número de actividades de bienestar a la comunidad universitaria realizada					
Justificación	Permite medir el número de actividades de bienestar ejecutadas a favor de la comunidad universitaria.					
Responsable	Oficina de Bienestar Universitario					
Limitaciones del indicador	No aplica					
Método de cálculo	N=Número de actividades ejecutadas en la comunidad universitaria anualmente.					
Parámetro de medición	Número					
Fuentes	Plan de Bienestar Social de la USMP					
Resultados - Logros esperados						
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	n.d	10	10	10	10	10

