

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	---

Plan Estratégico Institucional 2021- 2025

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	---

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD:

- *Rector:*
Mario Fernando Gutiérrez Olórtegui
- *Vicerrectora Académica:*
Silvia Tattiana Campodónico Centurión
- *Decano de la Facultad de Diseño y Comunicaciones:*
Mario Fernando Gutiérrez Olórtegui
- *Decano de la Facultad de Arquitectura:*
Rudolf Kurt Pio Giese Salazar
- *Decana de la Facultad de Negocios:*
María Teresa Bergna Bourencie
- *Director del Centro de Investigación de la Creatividad:*
Carlos Manuel Rodríguez San Román
- *Directora de la Escuela de Posgrado:*
Ada Luisa Kanashiro Kamimoto

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Antecedentes	5
Marco Conceptual	7
Filosofía de la universidad	8
Concepción de educación en UCAL	10
El proceso de elaboración del Plan Estratégico	10
Análisis de la situación actual y del contexto de UCAL	11
Alineamiento al PEN 2036, PNESTP y ODS	13
Marco Normativo	15
DIRECCIONAMIENTO	15
Misión	15
Visión:	15
Valores	15
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	18
Análisis externo	19
Análisis interno	20
EJES ESTRATÉGICOS	21
Eje de Gestión Institucional	21
Eje Académico	21
Eje de Investigación e Innovación	22
Eje de vinculación con el entorno e impacto institucional	22
OBJETIVOS GENERALES	23
A nivel de Gestión institucional	23
A nivel académico	25
A nivel de investigación e innovación	29
A nivel de vinculación con el entorno e impacto institucional	32
BIBLIOGRAFÍA ANEXOS	34

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 marca el rumbo de UCAL para los próximos 5 años y ha sido elaborado tomando en cuenta los cambios que en diferentes sectores de la vida cotidiana (incluyendo las actividades educativas y empresariales) se vienen dando en el mundo y, en particular, en nuestro país.

Este nuevo escenario post – pandemia supone un reto que la universidad enfrenta manteniendo su esencia, principios y compromiso con las industrias creativas y con el deber de transferir a otras áreas de la actividad humana el enfoque solución de problemas que los procesos de diseño e innovación estipulan.

Este PEI es reflejo del esfuerzo y dedicación de profesores, estudiantes, egresados, personal administrativo y autoridades de la UCAL, quienes se involucraron activamente en el proceso de su elaboración. Este último permitió llegar a acuerdos en torno de una visión común: que UCAL mantenga sea un referente de la educación superior universitaria con foco en la creatividad y la transferencia de esta a otras actividades; tales como los negocios.

UCAL nace como una universidad especializada en el país en donde la creatividad y la innovación son ejes transversales a todos los programas académicos de la universidad.

Contamos con un modelo de enseñanza - aprendizaje especializado y único, Pro.seso creativo que nace en el año 2012 (julio del 2012; periodo académico 2012.2); ahora tenemos la versión 3.0 (desde el año 2019) que permite desarrollar al máximo el pensamiento creativo, para resolver los problemas de la sociedad de forma estratégica, transformando la sociedad en un lugar mejor.

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Cabe mencionar finalmente, que la elaboración del PEI 2021-2025 ha tomado en cuenta las condiciones que establece la Ley Universitaria 302201 y las experiencias de la Universidad en sus diferentes procesos de planeación.

Antecedentes

El proyecto de universidad nace con la visión de ser el referente de creatividad en el año 1996, y no sería sino hasta el año 2010, que la licencia sería otorgada para iniciar operaciones en el segundo semestre de ese año con tres carreras universitarias, mediante la Resolución N°11-2010-CONAFU, de fecha 11 de enero de ese mismo año.

Mediante Resolución N° 164-2010-CONAFU, de fecha 24 de marzo de 2010 se nombra a los miembros de la Comisión Organizadora a:

Alfredo García Quezada: Presidente

Alfredo Ramírez Gastón: Vicepresidente Académico

Mercedes Guevara: Gerente General

En el siguiente año 2011, Se nombra a los nuevos miembros de la Comisión Organizadora:

Antonio Palomino: Presidente de la Comisión Organizadora (Rector)

Rocio Winkelried: Vicepresidente Académico (Vicerrectora)

Mercedes Guevara: Gerente General

En los primeros primero 4 años (2010-2014) la universidad cumplió con todos los requerimientos solicitados por CONAFU establecidos en la Ley Universitaria como: Formatos de evaluación permanente al inicio y fin de cada periodo, plan

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

operativo anual, informe de autoevaluación anual, concurso docente, concurso de admisión, memoria anual, ciclo verano, nombramiento de autoridades, entre otros.

Dentro de los hitos relevantes de esta joven universidad se pueden mencionar los siguientes, tener una metodología propia, la cual fue construida y configurada en el año 2012, la cual ha recibido actualizaciones desde la versión 1.0 encontrándose hoy en la versión 3.0. Este método desarrolla en sus estudiantes una manera de aproximarse a la resolución de problemas bautizada con el nombre Pro.seso Creativo®.

Otro hito clave en la universidad es la conformación del centro de investigación y fondo editorial en el año 2015, con el cual se realizan las primeras investigaciones científicas y publicaciones de acuerdo a las líneas de investigación.

En ese proceso de desarrollo, la universidad creció de tres carreras a diez programas académico, en ese contexto dos hitos importantes a señalar durante el año 2016 son la admisión como única universidad peruana dentro de la red internacional de universidades especializadas en creatividad Cumulus.

El 22 de enero de ese mismo año se presenta el primer expediente para la solicitud de Licencia Institucional, el cual es aprobado por SUNEDU mediante Resolución de Consejo Directivo 035-2016-SUNEDU/CD el 10 de octubre de 2016, otorgando un plazo de (06) años y dejando sin efecto todo lo aprobado por CONAFU. Se aprobaron las carreras de Arquitectura, Arquitectura de Interiores, Diseño Gráfico Publicitario, Comunicaciones y las nuevas carreras de Marketing e Innovación, Diseño Gráfico Estratégico, Administración y Diseño de Servicios, Comunicación Audiovisual y Cine, Comunicación y Publicidad Transmedia,

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Comunicación e Imagen Corporativa, Comunicación y Periodismo, dos maestrías de Arquitectura y una maestría de Diseño. La UCAL logra el licenciamiento como la séptima universidad otorgado por la SUNEDU.

Siguiendo en esa línea de innovación inicia en el 2016 la implementación del laboratorio de fabricación digital y análoga, que para el año 2018, la universidad forma, oficialmente, parte de la red mundial de *Fab Labs*, red que está integrada al Fab Foundation y la cual es presidida por el Director del Centro de Bits y Átomos del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), sumado a ese hito, en el año 2020, la universidad logra ser parte de uno de los 14 Nodos en Latino América para ofrecer el programa Internacional *Fab Academy*.

Hoy, la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, UCAL, se encuentra en una importante fase de crecimiento a todo nivel, lo cual no hace sino validar, la excelente trayectoria recorrida hasta el momento que construyó las bases para su futuro.

Marco Conceptual

El trabajo de formulación del plan estratégico 2021 -2025 de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina se ha basado en la definición de Grünig y Kühn (2015), quienes establece que una estrategia es "...un sistema de directrices a largo plazo, que se refieren a la empresa en su conjunto o a los aspectos importantes de la misma y que garantizan el logro permanente de los objetivos principales de la empresa" (p. 8). Estas directrices serán ejecutadas mediante un proceso de administración estratégica, entendiéndose como tal a los procesos que explica Dess (2014) "... consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas" (p.9). Estos procesos estratégicos estarían bajo la responsabilidad

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

de la alta dirección de nuestra universidad que a su vez velará por el impacto que tiene en el entorno como base de input, o como base de output; es decir *"... la dirección estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas"* (Ansoff, 1997,p. xv).

Filosofía de la universidad

UCAL asume el reto de formar profesionales únicos que transformen la sociedad a través del pensamiento creativo. Nuestra filosofía UCAL se compone de los Valores Institucionales y de Competencias Generales y Técnicas que deberán lograr los estudiantes al finalizar su formación profesional.

Los principios educativos se relacionan con ejercicio de la autonomía, la búsqueda permanente de la calidad educativa, el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, la libertad de expresión, el rechazo a toda forma de discriminación, intolerancia y violencia.

Nuestros principios son:

- Liderazgo y valores: para construir un proyecto de vida que le aporta significado en todos sus roles, asumiéndolos con compromiso, permitiéndole tomar decisiones éticas, liderando equipos de alto desempeño, moviéndose, sirviéndoles y apoderándose para maximizar resultados.
- Comunicación asertiva: para construir relaciones fluidas y críticas comunicando de forma clara, coherente y oportuna sus propuestas de solución a problemas diversos.

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

- Pensamiento estratégico: para identificar oportunidades de negocio, y desarrollar estrategias e *insights* únicos, basados en el usuario, creando ventajas competitivas para la organización o negocio.
- Aprovechamiento tecnológico: para utilizar los avances tecnológicos, usos e impacto e incrementar propuestas de solución.
- Pensamiento creativo: para crear soluciones originales y coherentes.
- Innovación: para implementar soluciones con impacto significativo y sostenible en las personas y la sociedad
- Visión global: para contextualizar la realidad desde una perspectiva global/local, tomando decisiones eficientes en función de una visión integral
- Interdisciplinariedad: para valorar las diversas perspectivas disciplinarias para incorporar y enriquecer el impacto de las soluciones
- Pensamiento crítico: para observar y situarse en el mundo, interpretarlo y comprenderlo, llegando a crear un punto de vista
- Espíritu emprendedor: para tomar iniciativa, construir propuestas y atreverse a convertirlas en realidad.

La propuesta de formación educativa en todos y todos los estudiantes de UCAL se centran en estos tres ejes transversales:

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

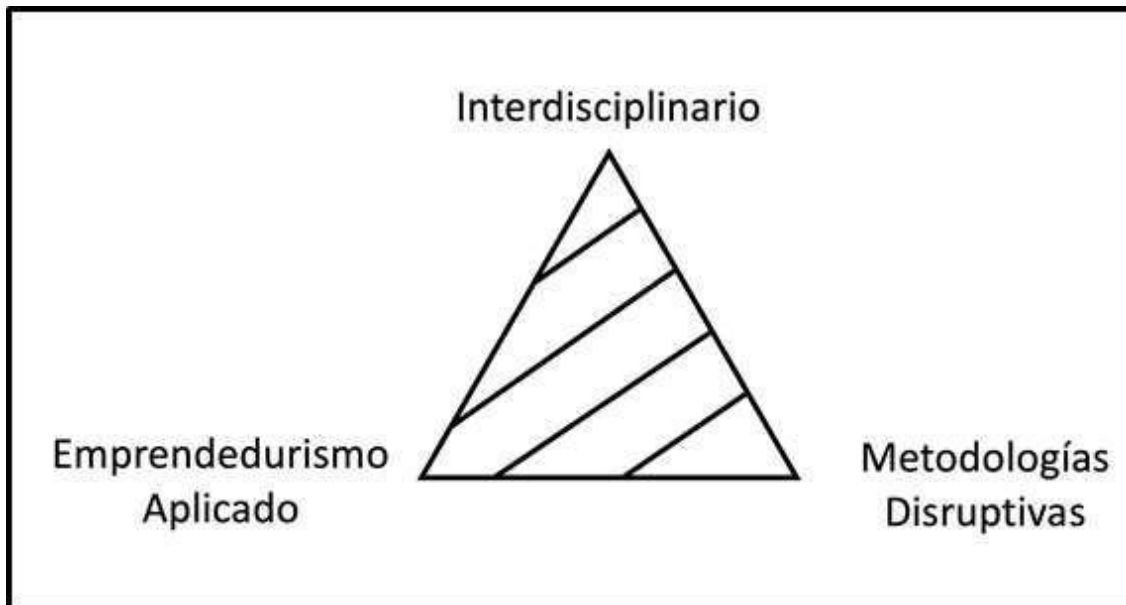


Figura 1: elaboración propia UCAL

Concepción de educación en UCAL

El proceso educativo en UCAL se concibe como una propuesta pedagógica para desarrollar competencias que no solo generen conocimiento en el estudiante, sino que permita dotar de herramientas para que puedan crear soluciones, desarrollar e innovar para impulsar el desarrollo local, nacional e internacional. Así, UCAL se establece como una universidad en permanente transformación y generador de experiencias de aprendizaje para implementar los programas de estudios de pregrado, postgrados y de educación continua; no solo en la modalidad presencial, sino también en la modalidad semipresencial y a distancia.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico

La metodología para la elaboración del presente PEI integró el proceso de planeamiento estratégico con los procesos de acreditación de calidad y la preparación de la Universidad para los procesos de modificatoria de licencia

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

(por ampliación de oferta) y renovación de licencia frente a la SUNEDU. Estos últimos procesos de corte institucional aseguran la participación de los diferentes actores de todos los sectores de la comunidad universitaria –vale decir, alumnos, docentes, egresados, personal administrativo y autoridades.

Esta integración partió de la necesidad de analizar la naturaleza e integración de estos procesos y registrar que, si bien tienen sus propias particularidades, comparten objetivos, exigencias, actores y espacios en común (físicos y digitales). Gracias a la articulación de dichos procesos, se logró eficacia y eficiencia en las fases de recogimiento de la información orientadas al diagnóstico y desarrollo de talleres con la comunidad universitaria.

El proceso de elaboración del PEI ha seguido las siguientes etapas:

- Análisis de la situación actual y contextual de UCAL.
- Definición de los fundamentos estratégicos: misión, visión y valores.
- Elaboración de objetivos y estrategias.
- Definición de metas e indicadores
- Aprobación por parte del Consejo Universitario.

Análisis de la situación actual y del contexto de UCAL

De acuerdo con el BID, en su informe “El futuro de la economía naranja”, los motores del cambio y que a su vez se configuran como palancas de crecimiento de las industrias creativas tienen que ver con:

- Cambio en las narrativas sociales, de un modelo único a la representación incluyente producto de diversas culturas, pueblos, ideas y perspectivas.

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

- Geografías, de un terreno estable a una recalibración permanente; en dónde la creatividad e innovación deben jugar un rol preponderante frente a la resiliencia en esta era de incertidumbre planetaria.
- Tecnologías, de lo físico a lo digital; las tecnologías digitales ya están sentando las bases para la próxima revolución creativa; situación que ha sido latente en el marco de la situación pandémica que vivimos.
- Finanzas, de modelos excluyentes a financiamiento accesible y transparente; los neo bancos, la naturaleza digital de estas entidades bancarias ha cobrado una gran importancia durante el periodo de confinamiento. Los nuevos modelos financieros generarán nuevas empresas creativas mediante la apertura de nuevos mercados directos al consumidor para los productos creativos.
- Trabajo, del empleo fijo a un ecosistema de formas de sustento. En la próxima década, el trabajo en línea comenzará a desdibujar las limitaciones geográficas de la economía creativa, permitiendo a los diseñadores construir carreras y redes en ciudades remotas y territorios virtuales. Es en este espacio como lo vemos ahora en medio de la pandemia que el emprendimiento requiere cada vez más de la innovación, creatividad y tecnología para lograr el despegue y crecimiento requerido.

En el caso de nuestro país, la economía creativa es una alternativa real de desarrollo, y más allá de desconocer su importancia, debe reconocerse el impacto directo que genera al ser uno de los motores sostenibles de innovación para el resto de la actividad económica. Este impacto reconoce al emprendedor cultural y creativo como catalizador de esa economía.

Según estadísticas del BID, la economía naranja ocupa el 4.5% del PBI mundial, y si representase un país, sería el cuarto más económicamente estable a nivel mundial.

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Tanta importancia tiene la economía naranja en el desarrollo del mundo post – pandemia que la ONU ha declarado al año 2021 como “Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible”.

En nuestro país, el desarrollo de la industria creativa es un tema pendiente por resolver, toda vez que el INEI determinó que en el año 2017 el empleo de los cuatro segmentos culturales (Audiovisual, Libros y Publicaciones, Artes Escénicas y Música) representaron el 0,4% del empleo a nivel nacional. Otro de los números y estadísticas que manejó en este contexto el INEI es referente a otros cuatro segmentos culturales como Diseño, Formación Cultural, Artes Plásticas y Visuales, así como Juegos y Juguetería haciendo un total de 8 segmentos culturales que representaron el 1,2% del PBI.

El impulso de las industrias creativas requiere de un acompañamiento educativo, en el cual, al igual que el pensamiento de diseño ha mejorado las formas de hacer negocios (colocando la ser humano al centro) generando valor; la actividad creativa debe ser perfeccionada con elementos propios del mundo de los negocios.

Alineamiento al PEN 2036, PNESTP y ODS

Es de interés de la UCAL alinear su definición estratégica al PEN 2036, a la Política Nacional de la Educación Superior (PNESTP) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) PEN 036 y PNESTP 2030:

- Fomentar una vida ciudadana plena a todos los miembros de la comunidad educativa y su extensión a los diferentes sectores del país; esto sobre la base de la libertad y la justicia en el marco de un estado de derecho.
- Inclusión y equidad, valorando e incluyendo nuestra diversidad, eliminando toda forma de discriminación, garantizando la igualdad de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- Bienestar socio- emocional; acompañar a la comunidad educativa tomando en cuenta que la cognición, el estado físico, la emoción y el desarrollo

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

espiritual son aspectos indesligables para desarrollar todo nuestro potencial individual y colectivo.

- Productividad, prosperidad, investigación y sostenibilidad; poniendo sobre la mesa a la Innovación como palanca que refuerza una visión comprehensiva de los problemas del país, evitando miradas reduccionistas o unilaterales. Esta mirada coloca al ser humano en el centro y propone soluciones ajustadas a los requerimientos y necesidades latentes de estos.

Objetivos de Desarrollo Sostenible:

- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres.
- Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

Marco Normativo

- La ley general de Educación 2844 (Art. 1-3, 6, 8, 9,14, 20, 27, 29, 49, 51, 67)
- La ley Universitaria 30220 (artículos 3, 8, 31, 32, 36, 39-43,46-48).
- Modelo de licenciamiento y sus actualizaciones RD 096-SUNEDU-2019 y RD 105SUNEDU-2020.
- Modelo de acreditación del SINEACE para las instituciones de Educación Superior.
- Estatuto universitario de UCAL
- CEPLAN,2011

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

- PEN 2036

DIRECCIONAMIENTO

Misión

Formamos profesionales únicos que transforman la sociedad, a través del pensamiento creativo.

Visión:

Ser el referente de la Creatividad como motor de crecimiento de la economía y transformación de la sociedad, a través del desarrollo del pensamiento creativo.

Valores

Los valores que nos identifican y se transmiten entre toda nuestra comunidad universitaria son:

- a) Libertad: La capacidad de elegir voluntariamente entre todas las alternativas posibles para crear nuevas realidades con responsabilidad, apertura, autenticidad y flexibilidad.

Actitudes observables:

Apertura: Observa las situaciones con la mente abierta a diversas posibilidades.

Autonomía: Implementa ideas y propuestas a partir de su observación y reflexión

Flexibilidad: Cambia con facilidad de ideas, posiciones y perspectivas.

Proactividad.

Independencia.

- b) Pasión

Sentir una intensa atracción por crear expresada a través de sus iniciativas con

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

un alto nivel de compromiso consciente con automotivación y perseverancia.

Actitudes observables:

Motivación intrínseca: Trabaja con entrega y voluntad, disfrutando lo que hace.

Vehemencia: Trabaja con perseverancia y convicción para alcanzar resultados.

Compromiso: Trabaja con enfoque y responsabilidad para lograr sus metas.

Interés.

Innovación.

Persistencia.

Actitud emprendedora.

Constancia.

c) Integridad

Ser coherente con sus sentimientos, valores y compromisos consigo mismo y con los demás, mostrando respeto y honestidad.

Actitudes observables:

Honestidad: Demuestra sinceridad y transparencia, rechaza la mentira, la doble moral y la traición. Actúa de acuerdo a la ética en el ámbito académico y científico, como profesional.

Respeto: Considera la dignidad del otro y reconoce lo propio y lo ajeno

Consistencia: Comparte los valores de la comunidad donde pertenece Independiente.

Tolerante: Atención al entorno local, nacional e internacional.

Responsabilidad.

Aprecio por la cultura.

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Empatía.

Asertividad.

Autodominio.

Respeto a sí mismo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Según Einstein no se podían resolver los problemas con los mismos pensamientos que se usaron para crearlos. Siguiendo dicha afirmación era necesario que para afrontar los problemas actuales se tuviera que innovar.

En este contexto surgen los creativos, personas capaces de romper con los esquemas, creadores de empresas que cuentan con un equipo y un líder que ya no sigue las normas del pasado. Ya no es el administrador el que ha creado grandes marcas y crea empresas que han repercutido a nivel mundial. Si tan solo se echa una mirada a los emporios, son programadores o diseñadores los que lideran (o co-lideran) los grandes negocios (Facebook, Spotify, entre otros) y es que han sido capaces de crear o reinventar productos que generan valor, que son atractivos para los usuarios y por supuesto, que escapan de lo convencional.

Lo que aquellos han creado es lo que hoy en día se conoce como economía naranja o economía creativa y que el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) describe como: "el conjunto de actividades que de modo encadenado permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad"

Análisis externo

Oportunidades

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

- En el Perú, la matrícula para la formación en carreras creativas ha crecido en 38% entre el 2014 y 2019 (no se toma como referencia el 2020 debido a que es un año atípico producto de la pandemia) (Fuente: Análisis de mercado efectuado de manera interna)
- La denominada "nueva normalidad" post pandemia, de acuerdo a estudios del BID, ONU entre otros, requerirá de la creatividad y la innovación para un mejor desarrollo de la competitividad de los países.
- De acuerdo con el estudio llevado a cabo por la UPC y KPMG entre diciembre del 2020 y marzo del 2021 relacionado al IMI (Índice de Madurez de Innovación), nuestro país se encuentra en la etapa "*Builder*" (segundo nivel desde la etapa inicial de 5 niveles; siendo el mayor el quinto vinculado a experto). Este nivel muestra, como país, áreas de mejora tales como: capacidad tecnológica, infraestructura de innovación, gestión de procesos de innovación, generación de proyectos innovadores y propiedad intelectual. Desde el hub de innovación de UCAL podemos constituirnos como apoyo a la mejora de estas áreas identificadas¹.
- Posibilidad latente que en nuestro país se creen *hubs* urbanos de innovación y emprendimiento; tal como sucede en España con el programa Barcelona Activa, en Argentina con el Centro Metropolitano de Diseño de Buenos Aires o en Colombia con la Ruta de Medellín.

¹ Fuente El Comercio: Día 1: Los resultados del primer Índice de Madurez de la Innovación en Perú: ¿Qué puntaje obtuvimos y cómo le fue a los sectores? <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/los-resultadosdel-primer-indice-de-madurez-de-la-innovacion-en-peru-que-puntaje-obtuvimos-y-como-le-fue-a-lossectores-informe-upc-kpmg-peru-imi-noticia/>

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

- Apertura por el lado de Sunedu para que las Universidades puedan brindar carreras de manera semi- presencial y a distancia (RD 105 -2020 Sunedu).

Amenazas

- Decrecimiento de la matrícula entre el 2019 y 2020 producto de la pandemia; en las carreras creativas a nivel nacional la caída de la matrícula estuvo en el orden del 17% y en el caso de las carreras de negocios del 21%. (Fuente: Análisis de mercado efectuado de manera interna)
- El desempleo en el Perú se encuentra en franco aumento.

Análisis interno

Fortalezas

- Antes del Covid 19, 9 de cada 10 egresados de UCAL laboran; de ellos el 91% considera que su trabajo está entre algo y totalmente relacionado con lo que estudió (competencias adquiridas)
- Contar con el HUB de Innovación: *Fab Lab UCAL*.
- Contar con profesores líderes en su accionar profesional.
- Ser líderes de opinión en cuestiones de innovación.

Debilidades

- Ubicación del local, alejado de la ciudad.
- Desarrollo tecnológico para la educación virtual.

EJES ESTRATÉGICOS (institucionales)

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Eje de Gestión Institucional

- Fortalecer la estrategia de marca y propuesta de valor – Pregrado y Educación Continua para el relanzamiento de UCAL desde el 2022.
- Fortalecer la reputación y posicionamiento a través de un plan de imagen y Relaciones Públicas.
- Ampliar la oferta educativa en nuevos verticales.
- Abrir la Escuela de Posgrado UCAL.
- Lograr la renovación de la licencia institucional de UCAL.

Eje Académico

- Mejorar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante a través del Modelo educativo considerando la denominada nueva normalidad producto del nuevo orden educativo post-pandemia y acorde a los perfiles de egreso de cada una de nuestras carreras.
- Potenciar el modelo educativo para asegurar una experiencia de enseñanza – aprendizaje único, que permita la diferenciación y la escalabilidad.
- Desarrollar e implementar un ecosistema de desarrollo docente que potencie el modelo educativo.
- Fortalecer el portafolio de pregrado.
- Acompañar al estudiante desde que es prospecto hasta que egresa brindándole experiencias diferenciadas que generen un compromiso sostenible.
- Diseñar e implementar la estrategia de virtualización corporativa que nos permita ser la mejor plataforma virtual en español.
- Acreditar UCAL a nivel nacional e internacional.
- Re-diseñar y lanzar maestrías aprobadas

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Eje de Investigación e Innovación

- Promover la investigación a nivel de pregrado y posgrado desarrollando procesos innovadores para solucionar problemas locales, nacionales de impacto en responsabilidad social y emprendimiento.
- Generar, formalizar, evaluar, difundir y reconocer la investigación a nivel formativo, de fin de carrera y docente.
- Implementar mecanismos diversos para la difusión permanente de la investigación de acuerdo a los catálogos de las indexadoras ligadas a Ciencia y Tecnología como de aquellos que protejan la propiedad intelectual y las patentes.

Eje de vinculación con el entorno e impacto institucional

- Desarrollar e implementar un ecosistema comercial 3L que permita una mejor gestión de prospectos y estudiantes.
- Potenciar a los alumnos y egresados para que sean los mejores líderes del país con el sello UCAL.
- Gestionar alianzas con universidades extranjeras para desarrollar trabajos de colaboración e internacionalización.

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

OBJETIVOS GENERALES

La Universidad para los próximos 5 años se plantea los siguientes objetivos estratégicos generales de alto nivel que se operativizan de la siguiente manera:

A nivel de Gestión institucional

1. Desarrollar el posicionamiento de nuestra marca y propuesta de valor de todos nuestros programas como de educación continua a través de mecanismos que fortalezcan nuestra reputación y condiciones de calidad educativa.
2. Consolidar la gestión institucional, alineando el modo de trabajar de UCAL a las empresas del grupo educativo, tomando para ello la mejora de procesos sobre la base de la transformación digital.

Operativización

Descripción de estrategias

Meta	Indicadores	Tiempo de Medición / Cumplimiento	Responsable
Contar con el diagnóstico de la marca (análisis de los segmentos, mercado y territorios de marca) Marca repotenciada	90% de prospectos ubican la marca repotenciada en el nicho establecido	2021- 2025	Marketing

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Programas de nuevas verticales licenciadas	4 programas licenciados (2 Presenciales y 2 a Distancia)	2021-2025	Vicerrectorado Académico / Licenciamiento
Renovar la licencia institucional de UCAL	Licencia renovada por SUNEDU	AL 2025	Vicerrectorado Académico / Licenciamiento

A nivel académico

3. Diversificar el portafolio con propuestas de valor relevantes a través de experiencias de enseñanza-aprendizaje diferenciadas, accesibles y flexibles; así como de procesos pedagógicos para el desarrollo de la creatividad, la innovación y del emprendimiento en las diversas actividades económicas.

Operativización:

Descripción de estrategias

Meta	Indicadores	Tiempo de Medición / Cumplimiento	Responsable
Sentar las bases para desarrollar el modelo: análisis del contexto educativo, marco	Marco Conceptual y Competencias	2021-2025	Vicerrectorado Académico

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

normativo, propósito, ¿qué educación queremos dar?, principios y elementos de la identidad institucional	sello al 100%		
Desarrollar componentes del proceso de enseñanza aprendizaje y marco curricular	Metodología virtual y semi presencial centrada en experiencias de aprendizaje al 100% Sílabos y Sesiones de aprendizaje (secuencia didáctica) definida ad-hoc al modelo académico.	2021-2025	Decanos de Facultades
Actualizar los planes de estudio por carrera en función al perfil y al análisis competitivo y de mercado	Planes y Sílabos modificados aprobados	2021-2025	Direcciones de Carrera
Implementar el modelo de gestión de la calidad (etapa 1)	Modelo de Calidad aceptado por SINEACE	2021-2025	Dirección de Calidad
Definir acreditadora internacional y autoevaluación	Autoevaluación ejecutada con acreditadora internacional Ad-hoc	2021-2025	
Programa de formación en estrategias de educación	Fase 1 de Escuela Docente UCAL	2021-2025	Dirección de Gestión Docente

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

personalizada/aprendizaje e adaptativo	ejecutada		
Desarrollo de plataforma digital y contenidos digitales de los dos primeros años.	LMS UCAL + Cursos Digitalizados hasta el 2do año	2021-2025	Virtualidad
Propuesta de mallas curriculares con cursos virtuales	Propuesta Académica a Licenciar en formatos de Sunedu	2021-2025	Vicerrectorado Académico
Diseñar y ejecutar el nuevo portafolio de Escuela de Postgrado (formatos, productos, líneas)	Propuesta de Valor	2021-2025	Dirección de Escuela de Postgrado
Diseñar e implementar un proceso y metodología que nos permita perfilar a los prospectos y estudiantes a través de la tecnología.	Documento aprobado de ejecución de segmentador Censydiam y NSE	2021-2025	Dirección de Proyectos Especiales
Implementar y ejecutar la herramienta de recolección de datos en plataforma Qualtrics	Resultados alojados en la plataforma central de datos de UCAL	2021-2025	Dirección de Proyectos Especiales

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

A nivel de investigación e innovación

4. Desarrollar la investigación a nivel de pregrado y posgrado en su modalidad formativa, de fin de programa y docente incluyendo mecanismos que fomenten la protección de la propiedad intelectual, el desarrollo de patentes a través de la innovación y del emprendimiento.

Operativización:

Descripción de estrategias

Meta	Indicadores	Tiempo de Medición / Cumplimento	Responsable
Desarrollo de investigación formativa (I-VII ciclos) implementando un curso eje por ciclo en cada carrera.	Asignaturas ejes de investigación implementadas de acuerdo a las líneas de investigación Desarrollo de productos de investigación de acuerdo a la naturaleza de la asignatura eje.	2021-2025	Dirección de investigación y coordinadores de investigación de carreras

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Desarrollo de investigación de fin de carrera o programa (VIII-X ciclos) implementando un curso eje por ciclo de acuerdo a normativa Concytec para proyectos y desarrollo de investigaciones.	Asignaturas de fin de carrera implementadas al marco normativo de Concytec Desarrollo de emprendimientos que solucionen problemas del entorno inmediato bajo criterios de responsabilidad social, inclusión y sostenibilidad.	2021-2025	Dirección de investigación y coordinadores de investigación de carreras Dirección del hub de innovación
Desarrollo de la investigación docente y las derivadas de alianzas estratégicas	Proyectos de investigación de impacto en el entorno bajo criterios de responsabilidad social, inclusión y sostenibilidad. Implementación de grupos de investigación interinstitucional para desarrollar proyectos de investigación que atiendan problemáticas a nivel nacional e internacional	2021-2025	Dirección de investigación y coordinadores de investigación de carreras Dirección del hub de Innovación Dirección del hub de innovación
Difusión de la investigación institucional y	Implementación y	2021-2025	Dirección de investigación, coordinadores de

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

registro de la propiedad intelectual y patentes que surjan desde los grupos de investigación y actividades del HUB de innovación.	sostenibilidad de plataforma para revista científica que promueva la investigación y su indexación en el catálogo Latindex 2.0 Ejecución de jornadas y congresos científicos para el fomento de soluciones a problemas del entorno. Registro de la propiedad intelectual y de patentes generados a nivel institucional		investigación de carreras, Dirección del hub de innovación y área Legal
---	--	--	---

A nivel de vinculación con el entorno e impacto institucional

Objetivo:

5. Impulsar la colaboración activa y el aprendizaje mutuo entre UCAL y el Estado, el sector empresarial y la sociedad en general.

Operativización:

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

Descripción de estrategias

Meta	Indicadores	Tiempo de Medición / Cumplimiento	Responsables
Impulsar en alumnos el desarrollo de soluciones innovadoras que aporten a la sociedad	Hub de Innovación implementado	2021-2025	Dirección de Innovación
Diseñar e implementar un plan de <i>webinars</i> y UCAL Talks internacionales	Un <i>webinar</i> mensual	2021-2025	Dirección de Comunicaciones
Implementar Innovación Abierta	10 convenios con empresas de prestigio en desarrollo de soluciones creativas a sus problemáticas	2021-2025	Dirección de Innovación
Diseñar un nuevo mecanismo de desarrollo	Bolsa Laboral y acompañamiento ad-	2021-2025	Dirección de Desarrollo Profesional

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

profesional que empodere al estudiante en el logro de sus objetivos de colocación y crecimiento profesional	hoc con foco en el empoderamiento del estudiante y egresado.		
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas transnacionales Tier1 que ayuden a construir un sólido ecosistema de empleabilidad.	5 alianzas con empresas Tier1	Diciembre 2021	Dirección de Alianzas Estratégicas

UCAL	PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 27/01/2023
------	----------------------------	--

BIBLIOGRAFÍA

Grünig, R., Kühn, R. (2015). Strategy Planning Process. In: The Strategy Planning Process. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45649-1_6

Dess, G. G., & Sauerwald, S. (2014). Creating value in organizations: The vital role of social capital. *Organizational Dynamics*, 43(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.10.001>

Ansoff, H. I., & McDonell, E. J. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial (No. HF5549 A62e 1997).