

Application of the SOAR Analysis in University Strategic Planning, transition from SWOT Analysis

Edwing-Jesús Ticse-Villanueva, Dr.¹ , Kristel-Yulissa Medina-Chalco, Eng.² ; Elizabeth-Susan Mamani-Machaca, Eng.³ ; Karen-Paola Barrientos-Quintanilla, MSc.⁴ , Caterine-Lucy Chara-Barreda, Dr.⁵ ; Cesar-Alonso-Renato Valdivia-Llerena, Dr.⁶ 

^{1,2,3,4,5,6}Universidad Católica de Santa María, Perú, eticsevi@ucsm.edu.pe, kymedinac@ucsm.edu.pe, emamanim@ucsm.edu.pe, kbarrientos@ucsm.edu.pe, ccharaba@ucsm.edu.pe, cvaldivial@ucsm.edu.pe

Abstract— The paper details the evolution in the development of Strategic Planning at the Catholic University of Santa María and the transition from S.W.O.T. analysis. To the S.O.A.R., emphasizing the participation of various stakeholders. The S.O.A.R. analysis it is presented as an effective approach to simplify planning by focusing on strengths, opportunities, aspirations and results, allowing the identification of areas of improvement and the formulation of strategies. The analysis positively values the incorporation of risk analysis as a good practice to prepare the university to adapt and be resilient in a constantly changing educational environment.

Keywords— SWOT, SOAR, Risk, University, Strategy.

Aplicación del Análisis FOAR en la Planificación Estratégica Universitaria, transición del Análisis FODA

Edwing-Jesús Ticse-Villanueva, Dr.¹, Kristel-Yulissa Medina-Chalco, Eng.², Elizabeth-Susan Mamani-Machaca, Eng.³, Karen-Paola Barrientos-Quintanilla, MSc.⁴, Catherine-Lucy Chara-Barreda, Dr.⁵, Cesar-Alonso-Renato Valdivia-Llerena, Dr.⁶

^{1,2,3,4,5,6}Universidad Católica de Santa María, Perú, eticsevi@ucsm.edu.pe, kymedinac@ucsm.edu.pe, emamanim@ucsm.edu.pe, kbarrientos@ucsm.edu.pe, ccharaba@ucsm.edu.pe, cvaldivial@ucsm.edu.pe

Resumen— *El presente trabajo detalla la evolución en el desarrollo de la Planificación estratégica en la Universidad Católica de Santa María y la transición del análisis F.O.D.A. al F.O.A.R., enfatizando la participación de diversas partes interesadas. El análisis F.O.A.R. se presenta como un enfoque efectivo para simplificar la planificación al centrarse en fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados, permitiendo la identificación de áreas de mejora y la formulación de estrategias. El análisis valora de manera positiva la incorporación del análisis de riesgos como una buena práctica para preparar a la universidad para adaptarse y ser resiliente en un entorno educativo en constante cambio.*

Palabras clave—FODA, FOAR, Riesgo, Universidad, Estrategia.

Abstract— *The paper details the evolution in the development of Strategic Planning at the Catholic University of Santa María and the transition from S.W.O.T. analysis. To the S.O.A.R., emphasizing the participation of various stakeholders. The S.O.A.R. analysis it is presented as an effective approach to simplify planning by focusing on strengths, opportunities, aspirations and results, allowing the identification of areas of improvement and the formulation of strategies. The analysis positively values the incorporation of risk analysis as a good practice to prepare the university to adapt and be resilient in a constantly changing educational environment.*

Keywords— SWOT, SOAR, Risk, University, Strategy.

I. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica surge como un componente en el desarrollo de las universidades. En un entorno académico caracterizado por la constante evolución y desafíos, la capacidad de anticipar, adaptarse y trazar un rumbo claro se vuelve esencial. La Universidad Católica de Santa María, consciente de la importancia estratégica de la planificación, ha experimentado una evolución significativa en su enfoque, transitando desde el análisis F.O.D.A. hacia el innovador F.O.A.R.

Como parte esencial de esta transición, cobra importancia la definición del propósito de la universidad. Así mismo, sus objetivos, visión y misión son pilares fundamentales que, expresados con nitidez y alineados con el enfoque F.O.A.R., han impulsado de manera significativa la eficacia de la planificación estratégica en la universidad.

El presente trabajo detalla la transformación de la planificación estratégica en la universidad, destacando cómo la transición al enfoque F.O.A.R. ha potenciado la eficacia de la planificación al centrarse en Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados. Además, examina la integración del análisis de riesgos como un componente vital para dotar a la universidad de la resiliencia necesaria en un entorno educativo dinámico.

II. TRABAJOS RELACIONADOS

En los últimos años, el desarrollo de diferentes métodos de análisis estratégico ayudó a fomentar la calidad, competitividad y excelencia en sus organizaciones, desarrollando modelos destinados a reconocer las prácticas más destacadas [3].

A. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El Análisis FODA, se utiliza como marco para el análisis medioambiental. marco para el análisis medioambiental. El procedimiento permite a los planificadores apoyar el análisis de carencias con información adicional sobre las medidas que deben adoptarse en el plan estratégico para que la institución alcance su visión. en el plan estratégico para que la institución alcance su visión. [1].

B. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados (FOAR)

El análisis F.O.A.R. permite simplificar la planificación de acciones y avanzar en la revisión periódica de la organización. Este marco, centrado en recolectar información y planificar, pone énfasis en las fortalezas y en la inclusión de las opiniones de todos los interesados relevantes para entender mejor el sistema y su contexto. Al focalizarse en las fortalezas, dirige

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

las conversaciones hacia lo que se realiza correctamente y las áreas o programas susceptibles de mejora, facilitando la identificación de iniciativas o estrategias que capturan el interés de los diversos participantes. [2].

C. Enfoque de North Star

El enfoque North Star guía la planificación estratégica mediante principios que aspiran a un objetivo ambicioso y alcanzable en un plazo de cinco a quince años, aplicable en toda la organización y accionable por cada empleado. Está intrínsecamente vinculado al núcleo de la organización, fomentando entusiasmo y pasión, y se enfoca en un propósito superior a la mera rentabilidad, abordando un desafío humano

significativo al aprovechar las fortalezas organizacionales. Adoptar el enfoque North Star asegura la cohesión estratégica y la creación de un plan claro y alineado con los objetivos globales del campus. [3]

III. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

A. Antecedentes de la Estrategia Institucional

En la Fig. 1, se muestra la evolución de la estrategia institucional a lo largo de los años.

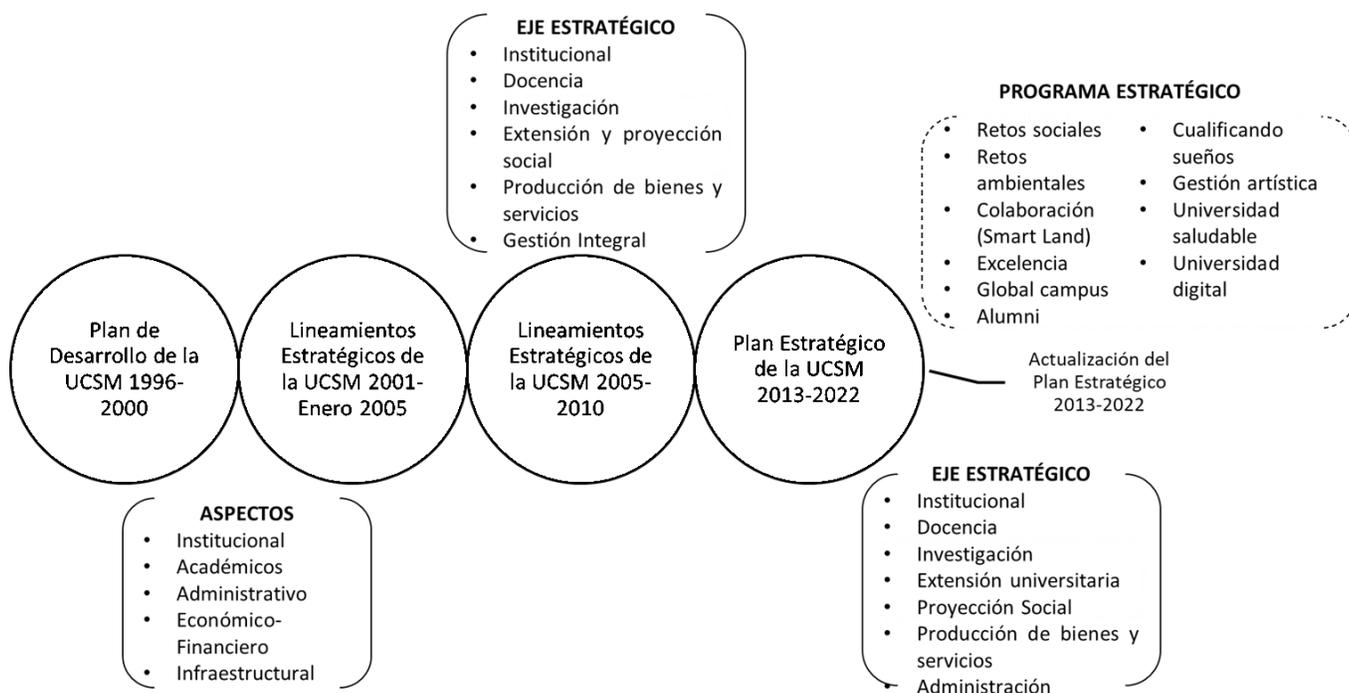


Fig. 1 Evolución de la Estrategia Institucional.

Esta evolución se traduce en planes, objetivos, políticas, estrategias y acciones realizados a lo largo del tiempo.

Para el desarrollo de la estrategia, se ha contado con el liderazgo de comisiones encargadas de desarrollar la metodología para su respectiva formulación.

Cabe resaltar que, uno de los aspectos importantes es el desarrollo de la etapa de “Análisis estratégico”, mediante el cual se realiza un análisis interno y externo para determinar cómo, qué y a donde queremos llegar. Para cumplir con este objetivo, en cada estrategia se desarrollan talleres que involucran directivos que aportan un enfoque académico, de investigación y administrativo según corresponda.

El análisis realizado para la elaboración del Plan Estratégico del 2013, fue el análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); sin embargo, para su actualización en el año 2019, se ha buscado disruptir tal practica y enfocarse en el desarrollo de un análisis F.O.A.R.

Igualmente, para la actualización de la estrategia para el periodo 2023-2024, se ha resaltado la importancia de la incorporación del análisis de riesgos, con el objetivo de identificar y evaluar las amenazas potenciales que puedan afectar el desarrollo de las actividades de la universidad, así como ser fuente de información para el ajuste de objetivos y planes de acción para que los resultados sean alcanzables.

En resumen, como hemos observado, lo que busca la universidad es incorporar los métodos adecuados para el

desarrollo estrategia a mediano y largo plazo; así como la incorporación de otros enfoques con la finalidad de desarrollar con los grupos de interés un análisis pertinente y preciso que permita la preparación de la universidad para los desafíos que decida enfrentar o puedan surgir.

B. Marco de acción y antecedentes para el análisis

En marco al desarrollo de actividades de análisis, se buscará por medio de equipos de revisión desde las diferentes perspectivas de la universidad: académico, administrativo e investigación; responder a una serie de preguntas para la generación y actualización de la estrategia.

Los recursos a tener en cuenta por cada uno de los equipos de trabajo en consideración, así como la Hoja de Ruta al 2030, también los siguientes documentos

- Presentación del contexto de la Universidad
- Agenda de desarrollo del F.O.A.R
- Marco de Análisis del F.O.A.R.

C. Herramientas TIC

- Microsoft Excel: Es una aplicación que nos permite comprender los datos a través de resúmenes visuales de alto nivel, tendencias y modelos.
- Microsoft Power Point: Es una herramienta clave para el desarrollo de talleres, permitiendo a los facilitadores presentar información de manera estructurada y visualmente atractiva, fomentar la participación y el diálogo, y proporcionar recursos valiosos para el aprendizaje continuo.

MÉTODO

A. Análisis F.O.A.R.+ Riesgo

El análisis F.O.A.R. (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados), busca proporcionar una metodología para que las partes interesadas se involucren en investigar e identificar las fortalezas y oportunidades para la mejora de la Universidad [4], considerando información relacionada con el entorno interno como externo que afecte a la Universidad. La Universidad para ello desarrollo el formato de la Figura 2.

EXAMEN ESTRATÉGICO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	F1: F2: 	O1: O2:
PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS	ASPIRACIONES	RESULTADOS
	A1: A2: A3: 	R1: R2: R3:
RIESGOS	R1: R2: R3: R4: 	
CONSIDERACIONES:		
FORTALEZAS: ¿Cuáles son nuestros principales activos? ¿En qué nos distinguimos y superamos a los demás? OPORTUNIDADES: ¿Cuáles son nuestras mejores oportunidades? ASPIRACIONES: ¿Cómo queremos que sea nuestro futuro institucional? ¿Qué y cómo queremos ser en el futuro? RESULTADOS: ¿Cuáles son los resultados medibles que queremos alcanzar? ¿Por qué queremos se nos reconozca en el futuro?		

Fig. 2 Matriz Análisis F.O.A.R.+Riesgo.

Como se puede observar en el formato, este permitirá ayudar para aprovechar los puntos fuertes de la Universidad, capitalizar sus oportunidades, identificar prácticas y aspiraciones innovadoras para lograr los resultados. [5] Por otro lado, como parte del desarrollo del análisis se busca identificar los riesgos para anticiparse. En su conjunto el desarrollo de cada uno de los campos permite ayudar a la Universidad a identificar objetivos e iniciativas para el Plan Estratégico, que puede ser más dinámico, creativo y optimista.

1) *Elementos del F.O.A.R. + Riesgo*: El análisis F.O.A.R., se complete.

• *Fortalezas*: Indagamos en los puntos fuertes, busca desarrollar un análisis interno y externo para determinar las fortalezas y oportunidades. Se puede construir en base a las siguientes preguntas:

- ¿Qué estamos haciendo bien?
- ¿Sobre qué podemos construir?
- ¿Cuáles son los principales logros de los que estamos más orgullosos?
- ¿Qué aspectos positivos del programa han comentado los estudiantes/profesores/empleados u otros?
- ¿Por qué somos conocidos?
- ¿Qué nos hace únicos?
- ¿Por qué los clientes eligen nuestros servicios?
- ¿Qué recursos clave y áreas de experiencia nos dan una ventaja?

• *Oportunidades*: Imaginamos las oportunidades, busca cocrear los valores, visión y misión, con el objetivo de plantear innovaciones para obtener los resultados deseados. Se puede construir en base a las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios en la demanda esperamos ver en los próximos años?
- ¿Cuáles son nuestras mejores oportunidades de futuro?
- ¿Qué fuerzas o tendencias externas pueden tener un impacto positivo en el programa?
- ¿Qué oportunidades externas existen para el negocio?
- ¿Cuáles son las áreas clave de potencial sin explotar?
- ¿Qué piden los estudiantes, empleadores y/u otros miembros de la comunidad?
- ¿Cómo podemos resaltar nuestras fortalezas y distinguirlas de la competencia?
- ¿Cómo podemos replantear los desafíos percibidos para que sean vistos como oportunidades?

• *Aspiraciones*: Innovamos para alcanzar las aspiraciones, busca identificar la estrategia para priorizar las iniciativas estratégicas detalladas al nivel de planes funcionales técnicos y programas integrados. Se puede construir en base a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que más nos importa?
- ¿Qué visión nos apasiona?

- Como Universidad, ¿qué diferencia esperamos hacer? (por ejemplo, a clientes, empleados, socios, la comunidad)
- ¿Qué valor tiene nuestro futuro preferido?
- Si no existieran los límites, ¿qué nos atreveríamos a lograr?
- ¿Cómo se ve/suena/se siente nuestro futuro ricamente imaginado?
- ¿Qué posibilidades son demasiado buenas como para no luchar por ellas?
- *Resultados*: Inspiramos para alcanzar los resultados, identificamos los resultados que deseamos obtener a través de la implementación de la mejora continua. Se puede construir en base a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados medibles queremos ver?
- ¿Qué recursos se necesitan para implementar nuestros proyectos e iniciativas más importantes?
- ¿Cuáles son los 3-5 resultados clave que nos gustaría lograr?
- ¿Cuáles son los resultados medibles que nos dirán que hemos logrado esa visión del futuro?
- ¿Qué proyectos, programas o procesos apoyarían nuestras aspiraciones?

• *Riesgos*: La identificación eficaz de riesgos, requiere de un análisis integral que abarque los desafíos del mercado que demandan esfuerzos y recursos adicionales, la determinación de los recursos necesarios para implementar cambios y las fuentes de estos, la evaluación de la competencia, y el reconocimiento de los obstáculos tanto en el entorno externo como interno. Esto implica una evaluación detallada de las dinámicas competitivas, las tendencias emergentes, las capacidades internas y los factores externos que afectan la operatividad y la estrategia, lo que permite a las empresas desarrollar un plan de gestión de riesgos robusto y adaptativo, enfocado en la diferenciación y la innovación ante la competencia y los cambios en el mercado.

2) *Diferencias con el Análisis F.O.D.A.*: A diferencia del análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el análisis F.O.A.R. implica en su desarrollo a todos los niveles y áreas de la organización, mientras el análisis F.O.D.A. es un enfoque descendente. Con el análisis F.O.A.R. nos centramos en mejorar lo que realiza bien la organización, en lugar de centrarse en las amenazas y debilidades. [6].

Por otro lado, para el logro de los resultados se resalta la conectividad, innovación y energía de las personas para que puedan desarrollarse hacia el logro de las metas y objetivos, mostrando resiliencia y adaptabilidad. [7]

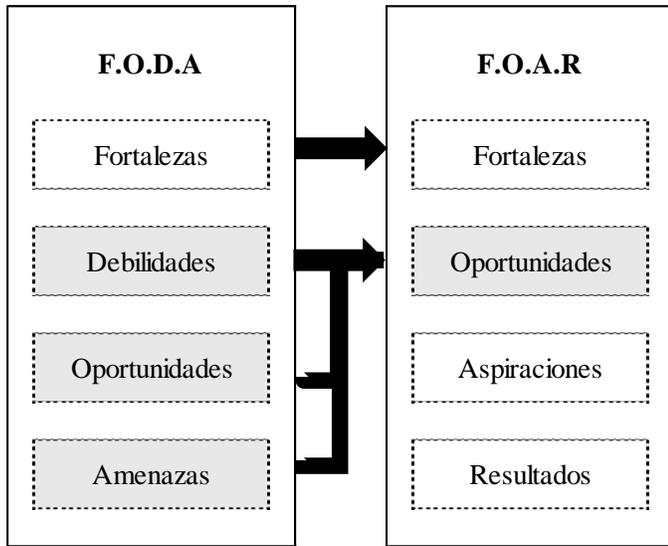


Fig. 3 Análisis F.O.D.A. vs Análisis F.O.A.R.

A menudo, cuando se desarrolla un dialogo y evaluación sobre la estrategia, este se complementa con un análisis F.O.D.A., que detalla las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo. Sin embargo, el modelo F.O.A.R. propone un enfoque renovador al transformar las perspectivas sobre debilidades y amenazas, enfocándose en potenciar las oportunidades y optimizar los resultados, tal como se ilustra en la figura 2. Este enfoque no solo reconoce los elementos existentes, sino que también orienta a las organizaciones hacia una trayectoria de crecimiento positivo y constructivo. [8]

B. Proceso de Indagación Apreciativa

Para el desarrollo del Análisis FOAR, nos fundamentamos en el Proceso de Indagación Apreciativa, cuyo enfoque se centra en desarrollar una evaluación que realiza/empendera los aspectos o actividades de carácter positivo que hace la Universidad en lugar de centrarnos en los aspectos negativos.

Una de las principales características de este método, es que la búsqueda de cambio e innovación emerge de la misma organización [9]. Asimismo, adoptar este método para el desarrollo del FOAR, impulsa el desarrollo de la creatividad y exponencialidad en las actividades de la universidad.

El proceso de indagación apreciativa para el análisis del FOAR en la Universidad, tiene como punto de partida el enfoque tradicional de las cuatro fases descritas en el Ciclo de las 4-D propuesta por Cooperrider [10], descubrimiento, sueño, diseño y destino; centrado en la solución de problemas.

Sin embargo, en esta misma línea, se presenta el método de cinco fases del Enfoque 5-I (Iniciar, Indagar, Imaginar, Innovar e Implementar) como una alternativa a la evaluación tradicional que buscó concebirse como los pasos, en los que cada paso implica ciclos de reflexión y discusión. [11].

Algunos autores consideran a este método como un enfoque mas riguroso y formal para el planeamiento estratégico [12].

Como se puede apreciar, no se mantiene un enfoque único, sino se encuentra a mejora de acuerdo con la organización, para ello nos centraremos en el desarrollo del Ciclo de 5-D, el cual es una variación del modelo tradicional de las 4-D, incorporando la fase o primer paso “Definición”. Esta variación permite al modelo ser equivalente al enfoque de las 5-I. [7]. Asimismo, hace uso de imágenes e ideas de los posibles escenarios y estrategias que pueden actuar como el norte de la estrategia; acentuando las Fortalezas, Oportunidades y Aspiraciones de la Universidad e implicando múltiples grupos de interés, los Resultados se logran con la energía para ayudar a desarrollar su F.O.A.R.

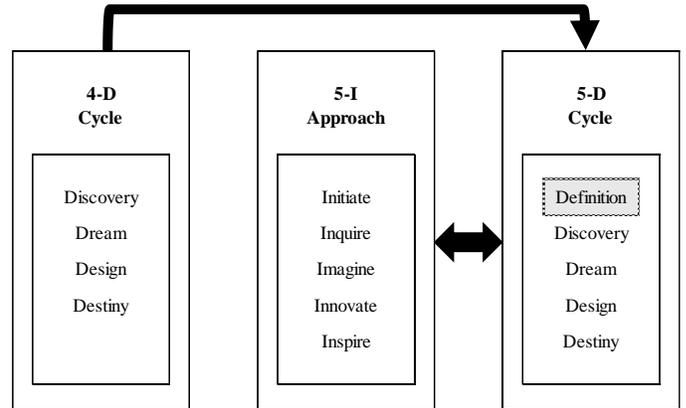


Fig. 4 Enfoques del Proceso de Indagación Apreciativa

B. Método Propuesto

Se ha buscado desarrollar un enfoque integrado entre el Enfoque 5-I y el nuevo Ciclo 5-D, el cual contemplara los criterios estratégicos para el desarrollo del F.O.A.R. para un enfoque estratégico. El método propuesto seguiría los siguientes pasos:

1) *Definition / Define*: A quién invitar y cómo, buscamos identificar a las partes interesadas relevantes, el tema aclarando el enfoque y formulando cómo aplicar SOAR e integrarlo a la estrategia.

Identificar a las partes interesadas es la primera decisión previa a la planificación que hay que tomar, tenemos que responder o considerar las siguientes preguntas: [13]

- ¿Qué papel desempeñará el personal directivo en el proceso?
 - ¿Está la alta dirección comprometido a proporcionar el papel de liderazgo necesario?
 - ¿Está el personal directivo comprometido a liderar la implementación del plan?
- ¿Cómo equilibraremos la membresía del Comité de Planificación?
 - ¿Cuántos miembros necesitamos para equilibrar eficazmente las perspectivas institucionales?

- ¿Cómo organizaremos el trabajo en curso del Comité de Planificación?
- ¿Qué tan inclusivo será el proceso?
 - ¿En qué momentos del proceso se involucrará toda la comunidad institucional?
 - ¿Qué forma adoptará esa participación?
- ¿Utilizaremos un asesor para facilitar el proceso?
 - ¿A quién reportará el consultor y cuál será el rango de responsabilidad contractual?
 - ¿Cómo identificamos a un consultor que tenga un conocimiento de todas las diversas áreas de las operaciones institucionales?

Asimismo, tenemos que definir la manera o método para abordar los miembros que desarrollaran el análisis: Se puede considerar el desarrollo de evaluaciones, entrevistas y/o grupos focales.

2) *Discovery*: “Apreciar”

Considera los elementos estratégicos organizacionales, para definir las Fortalezas y Oportunidades, “como es” y “que puede ser”. Asimismo, necesitamos responder a la pregunta que ¿Qué es lo que da vida al apreciar lo mejor?

3) *Dream*: “Emitir resultados”

Identifica las Aspiraciones y Resultados. Asimismo, se debe considerar la influencia de las fortalezas y oportunidades para crear una visión compartida de la Universidad, respondiendo a la pregunta que ¿Qué podría ser imaginando las posibilidades?

4) *Design*: “Co-construcción”

Decide qué oportunidades tienen más potencial. Asimismo, se debe desarrollar la estrategia para crear el “cómo y qué”, priorizando las iniciativas que toman ventaja de de las fortalezas, oportunidades y aspiraciones para lograr los resultados, respondiendo a la pregunta que ¿Qué debe ser determinando la dirección?

5) *Delivery / Destiny*: “Sostenibilidad”

Implemente y mida el éxito; incorporando indicadores estratégicos que permita la retroalimentación y toma de decisiones para cambios y correcciones en los planes de acción, respondemos a la pregunta que ¿Qué será creando el futuro, su Destino?

IV. RESULTADOS

A. *Resultados preliminares*

La Universidad Católica de Santa María es una comunidad integrada por profesores, estudiantes y graduados. Se dedica al estudio, la investigación, la educación, la difusión del saber, la cultura, y a la extensión y proyección social, bajo la inspiración de la fe cristiana.

La Universidad Católica de Santa María fue creada por D.S. Nro. 24, del 6 de diciembre de 1961, a iniciativa del

Arzobispado de Arequipa y a solicitud de la Sociedad de María.

Previamente, para la formulación y desarrollo de la estrategia se hizo uso de la metodología del F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), manteniendo un enfoque de análisis a priori el estado interno y externo de la empresa. Como se puede evidenciar en la Tabla.

TABLA I
MATRIZ F.O.D.A.

		DIMENSIÓN EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
				1. Reconocimiento Social: 61 años
DIMENSIÓN INTERNA			2. Fondos concursables para proyectos de investigación	2. Inestabilidad Política y Económica
			3. Convenios con Universidades, entidades del Estado y organizaciones de la sociedad civil	3. Posicionamiento en el ranking de SUNEDU
	FORTALEZAS	1. Licenciada por la SUNEDU (100% de EP Acreditadas)	✓ Preminencia de la Investigación – Cátedras Especiales para atraer académicos e investigadores reconocidos en calidad de profesores visitantes	✓ Sede en la capital del Perú
2. Certificación ISO 9001		✓ Gestión por procesos	✓ Sistema Integrado de Gestión	
3. Patrimonio Cultural de Arequipa		✓ Programas que revaloren nuestra identidad cultural	✓ Educación Continua (Ecosistemas de Aprendizaje)	
DEBILIDADES	1. Relación de Postulante/Ingresante	✓ Oferta de vacantes según demanda y recursos disponibles	✓ Seguimiento de la demanda ex post	
	2. Diseño Curricular	✓ Ingeniería del Currículo	✓ Diseño Curricular con estándares nacionales e internacionales	
	3. Sistema Integrado de Información	✓ Digitalización de procesos Académicos y Administrativos	✓ Transformación digital	

Sin embargo, es a partir de la actualización del Plan Estratégico del 2013, desarrollado en el 2019, que se consideró como herramienta principal el desarrollo del Análisis F.O.A.R. (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados), estableciendo un nuevo enfoque estratégico dentro de la Universidad centrándonos en los puntos fuertes y en la visión de futuro incorporar en la estrategia un plan de acción para lograr los resultados establecidos, manteniendo en la visión las aspiraciones de la organización.

MATRIZ FOAR (2019 – 2022)	
Examen Estratégico	<p>FORTALEZAS</p> <p>¿Cuáles con nuestros principales activos? ¿En qué nos distinguimos y superamos a los demás?</p> <p>F1 – Licenciamiento de la marca F2 – Planificación docente calificada F3 – Prestigio de la marca institucional F4 – Egresados en altos puestos laborales F5 – Cumplimiento de los programas académicos F6 - Actuación en todas las áreas de conocimientos</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>¿Cuáles son nuestros mejores oportunidades?</p> <p>O1 – Alianzas públicas y privadas O2 – Aportar con políticas públicas O3 – Oferta de becas internacionales O4 – Alta demanda de la sociedad por formación O5 – Creciente procura por formación continua O6 - Región de importantes eventos culturales O7 – Desarrollo regional dentro del contexto nacional</p>
Propósitos Estratégicos	<p>ASPIRACIONES</p> <p>¿Cómo queremos que sea nuestro futuro institucional? ¿Qué y cómo queremos ser en el futuro?</p> <p>A1 – Líderes nacionales en excelencia académica A2 – Investigación científica pertinente y relevante A3 – Referente en soluciones del entorno social A4 – Educación semi presencial y virtual A5 – Captación de fondos concursables A6 – Tener una sede en Lima</p>
	<p>RESULTADOS</p> <p>¿Cuáles son los resultados medibles que queremos alcanzar? ¿Por qué queremos se nos reconozca en el futuro?</p> <p>R1 – 100% de escuelas profesionales acreditadas R2 – Egresados con alta tasa de empleabilidad R3 – Reconocimiento internacional por la investigación R4 – Participación en proyectos relevantes en la región R5 – Presencia en decisiones de desarrollo nacional R6 - Publicaciones en revistas indexadas</p>

Fig. 5 Matriz FOAR UCSM. 2019-2022

B. Aplicación del Método Propuesto

En el presente apartado se resume la actividad de análisis en las cuales participaron las partes interesadas de la Universidad, esos resultados se enmarcan en un debate sobre las Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados y Riesgos.

Como primer paso para la revisión y actualización del Plan Estratégico, se inició con el análisis interno y externo por medio del Taller 01: Hoja de ruta del PEI 2023-2027, hacia UCSM@2030, desarrollado el 27 y 28 de octubre del 2022. Lo cual permitió la identificación de fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados de la Universidad a través de un análisis del entorno directo en el contexto mundial, latinoamericano, nacional y regional, así como, el análisis del entorno indirecto en los aspectos: económico, social, político, legal y tecnológico, en el aspecto institucional, académico, investigación y administrativo en general.

Asimismo, con el apoyo de un asesor se expusieron los principales escenarios y tendencias en la educación superior y dinámicas de trabajo para el desarrollo del diagnóstico y perspectiva del mismo desde la perspectiva académica, investigación y administrativa. Así mismo, se consideraron los principales elementos de la estrategia de la Universidad, sentando las bases para la identificación de los programas estratégicos para el nuevo Plan Estratégico Institucional.

Se contó con la participación de 131 y 123 participantes para el 27 y 28 de octubre respectivamente, resaltando el

Liderazgo de la Alta Dirección, asimismo la participación del equipo rectoral, vicerrectores, directores de las dependencias académicas, administrativas y de investigación, decanos, jefes de departamento y directores de las escuelas profesionales

1) *Matriz F.O.A.R.*: Con el desarrollo del análisis realizado por los equipos formados por los diferentes participantes, se centraron en los puntos fuertes captaron a su vez una imagen amplia de la complejidad que mantiene la Universidad, accediendo y dando resultado diferentes perspectivas, buscando a su vez la integración y dinamiza de las relaciones e interacciones en general.

A continuación, se presenta la Matriz que relaciona Cada uno de los elementos del F.O.A.R., resultado de la consolidación de las diferentes perspectivas relacionadas en lo académico, investigación y administrativo.

TABLA II
MATRIZ F.O.A.R. 2024-2028

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
EXAMEN ESTRATÉGICO	F1: Licenciamiento institucional	O1: Alianzas públicas y privadas (nacional e internacional)
	F2: Egresados en altos puestos laborales	O2: Universidades no licenciadas
	F3: Programas académicos semipresenciales y a distancia licenciados	O3: Redes y/o convenios bilaterales
	F4: Actuación en todas las áreas de conocimientos	O4: Región de importantes eventos culturales

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	F5: Experiencia internacional virtual o presencial	O5: Creciente demanda de formación continua
	F6: Infraestructura educativa y equipamiento tecnológico	O6: Incremento de apoyo a la investigación e innovación
	F7: Capacitación constante	O7: Desarrollo regional dentro del contexto nacional
	F8: Sistemas de investigación e innovación implementados	O8: Alta demanda por la formación presencial y virtual
PROPOSITOS ESTRATEGICOS	ASPIRACIONES	RESULTADOS
	A1: Líderes nacionales en excelencia académica (ACAD)	Al 2028: R1: Acreditación y reacreditación del 100% de programas de estudio de pregrado y postgrado R2: Presencia en ranking internacionales (tercio superior) R3: Figurar entre las 10 primeras universidades del ranking SUNEDU R4: Renovación del licenciamiento
	A2: Investigación científica pertinente y relevante (INV)	R5: Reconocimiento internacional por la investigación R6: Publicaciones en revistas indexadas (WOS / SCOPUS) en todas los Programas Profesionales R7: Generación de artículos científicos como parte de los procesos de graduación y titulación R8: Incrementar artículos de excelencia (25 % de total de los artículos publicados) R9: Participación en proyectos relevantes en la región R10: Vinculación con el sector empresarial
	A3: Referente en soluciones del entorno social (RSU)	R11: Mayor empleabilidad de egresados R12: Reconocimiento de egresados internacionalmente R13: Planes de estudios articulados con los ODS R14: Sistema de graduación con enfoque multidisciplinario
	A4: Líderes con competencias globales (ACAD)	R15: Lograr un nivel de digitalización 5 R16: 20% de estudiantes de todos los Programas de Estudio con al menos 1 experiencia de internacionalización R17: Reconocimiento como universidad saludable R18: 7% de docentes investigadores RENACYT
	A5: Liderar los procesos internos y externos de digitalización (ADM)	
	A6: Incremento de movilidad estudiantil y docente en las mejores universidades (ACAD)	
	A7: Consolidarnos como una universidad saludable (RSU)	
	A8: Incrementar en número de Investigadores RENACYT	

	ASPIRACIONES	RESULTADOS
	(INV)	Al 2028: R19: Implementar una clínica de simulación R20: 03 sedes en funcionamiento R21: Programas de estudios semipresenciales y a distancia equivalente a 1/3 de la oferta académica R22: Programas de estudio de formación continua equivalente a 1/3 de la oferta académica
	A9: Posicionamiento a nivel nacional	

2) *Matriz de Riesgos y Oportunidades:* Continuando con el desarrollo del método, se da la identificación de riesgos, cuya información nos permitirá asegurar la sostenibilidad dado que al evaluar su impacto se desarrollan planes de acción proactivas para adelantarnos a los desafíos, asimismo, al tiempo que se identifican oportunidades en un contexto cada vez más complejo y competitivo. Dada las consideraciones desarrolladas, se puede observar en la Tabla, los riesgos y oportunidades, destacando entre ellos los temas relacionados a la virtualidad, vinculación con el entorno por medio del desarrollo de actividades de responsabilidad social e investigación.

TABLA III
MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

RIESGOS	OPORTUNIDADES
R1 - Escuelas sin acreditación o reconocimiento que la respalde (o con desprestigio ganado) R2 - Empleabilidad baja R3 - No conseguir logros o reconocimientos por investigación R4 - Baja o nula participación en las decisiones de desarrollo nacional R5 - Ausencia de publicaciones en revistas indexadas R6 - Morosidad	O1 - Alianzas públicas y privadas O2 - Aportar con políticas públicas O3 - Oferta de becas internacionales O4 - Alta demanda de la sociedad por formación O5 - Creciente procura por formación continua O6 - Región de importantes eventos culturales O7 - Desarrollo regional dentro del contexto nacional O8 - Educación semi presencial y virtual O9 - Universidades sin Licenciamiento

3) *Elementos estratégicos:* La integración y actualización de los elementos estratégicos de la Universidad, permite asegurar en todos los niveles que las áreas y personal trabajen cohesivamente para el logro de los objetivos. Los elementos de la Universidad a considerar, desarrollados son los siguientes:

- *Visión:* Ser reconocida por su excelencia académica, por el desarrollo científico pertinente y relevante, por la formación permanente de personas competentes en su área de actuación y socialmente responsables.

• *Misión:* Formar personas con valores y liderazgo, comprometidos con el desarrollo de la ciencia, tecnología, innovación y con la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

• *Objetivos Estratégicos:*

- Incrementar el impacto en la sociedad
- Incrementar los vínculos con los grupos de interés
- Incrementar la captación, permanencia y fidelización
- Incrementar la pertinencia académica y profesional
- Aumentar la producción científica relevante pertinente y el desarrollo de la innovación
- Aumentar la diversidad de la oferta académica y de servicios
- Incrementar la eficiencia de los activos tangibles e intangibles
- Incrementar la eficacia del sistema de gestión integrado
- Consolidar la práctica de los valores institucionales
- Consolidar un presupuesto equilibrado y sostenible
- Incrementar el desarrollo de competencias globales

V. DISCUSIÓN

El desarrollo de la Matriz F.O.A.R. muestra una visión estratégica bien articulada que busca aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas para alcanzar aspiraciones ambiciosas y lograr resultados significativos. Esta matriz no solo guía el desarrollo institucional, sino que también establece un marco para evaluar el progreso hacia la consecución de los objetivos estratégicos, asegurando que la universidad permanezca relevante y contribuya de manera significativa a la sociedad y al conocimiento global.

La Matriz F.O.A.R., aplicada a la planificación estratégica 2024-2028 en la universidad, resalta su utilidad sobre el análisis F.O.D.A. al enfocarse en aprovechar fortalezas y oportunidades para alcanzar aspiraciones futuras y resultados específicos, en lo académico e investigación. Este enfoque facilita la alineación de recursos hacia objetivos a largo plazo promoviendo una adaptación dinámica al entorno, y activa en un mercado competitivo.

VI. CONCLUSIONES

La implementación del método F.O.A.R.+ Análisis de riesgos en la Universidad Católica de Santa María ha demostrado ser una herramienta valiosa para la planificación estratégica. La adopción de este enfoque ha permitido una evaluación tanto del entorno interno como externo. A través de la matriz presentada en la Figura 2, se logra visualizar de manera integral cómo identificar las fortalezas, identificar

oportunidades y definir aspiraciones, mientras se gestionan eficientemente los riesgos asociados.

La integración del análisis de riesgos dentro del método F.O.A.R. agrega valor al proceso de planificación estratégica. La identificación de obstáculos y desafíos proporciona a la universidad la capacidad de desarrollar estrategias resilientes y adaptativas. Este enfoque no solo prepara a la institución para enfrentar situaciones imprevistas, sino que también fomenta una mentalidad proactiva hacia la gestión de riesgos en un entorno educativo dinámico.

La comparación con el análisis F.O.D.A. resalta las diferencias fundamentales entre ambos enfoques. Mientras que el F.O.D.A. se centra en amenazas y debilidades, el F.O.A.R. adopta una perspectiva más constructiva, orientándose hacia el fortalecimiento de las fortalezas y la optimización de oportunidades. Este cambio de paradigma no solo influye en la percepción de los desafíos, sino que también promueve un ambiente estratégico más dinámico, creativo y optimista.

El método propuesto, que fusiona el enfoque 5-I y el Ciclo 5-D, proporciona un marco integral para el desarrollo del F.O.A.R., garantizando la participación de diversas partes interesadas y la creación de estrategias.

En resumen, la implementación de este método ha fortalecido la capacidad de la universidad para abordar los desafíos con una perspectiva proactiva y constructiva, alineada con su visión a largo plazo y objetivos fundamentales.

REFERENCIAS

- [1] K. E. Hinton, "A practical guide to strategic planning in higher education", Vincentgaspersz.com. [En línea]. Disponible en: <https://www.vincentgaspersz.com/wp-content/uploads/2019/12/Higher-Education-Strategic-Planning-Guide-VG.pdf>.
- [2] SOAR Summary, "Program review handbook: A course", Tru.ca. [En línea]. Disponible en: <https://programreviewhandbook.pressbooks.tru.ca/wp-content/uploads/sites/88/2021/12/SOAR-Report-Template-2.pdf>.
- [3] K. Meyer, "Strategic Planning: Plan-to-plan documentation o-plan documentation", Gvsu.edu. [En línea]. Disponible en: https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=library_reports.
- [4] Thompson Rivers University, "SOAR Analysis", Tru.ca. [En línea]. Disponible en: <https://programreviewhandbook.pressbooks.tru.ca/chapter/3-soar-analysis-activity/>.
- [5] Syracuse University, Syr.edu. [En línea]. Disponible en: <https://effectiveness.syr.edu/wp-content/uploads/2021/11/SOAR-framework.docx>.
- [6] University of Victoria, "APPRECIATIVE INQUIRY", Uvic.ca. [En línea]. Disponible en: https://www.ubic.ca/hr/assets/docs/manager_support/AI_soar.pdf.
- [7] M. Catherine, D. Joanne, M. Bernard, and S. Tony, "Strategic Planning with Appreciative Inquiry: Unleashing the Positive Potential to SOAR", *Tamu.edu*. [En línea]. Disponible en: <https://stat.tamu.edu/wp-content/uploads/2021/05/SOAR-and-AI-background-for-STAT-strategic-planning-process.pdf>.
- [8] J. M. Stavros, "SOAR 2020 and beyond: Strategy, systems innovation and stakeholder engagement", *Ai Pract.*, vol. 22, núm. 2, pp. 70–91, 2020.

- [9] M. A. H. Al Madi, "Metodología de cambio organizacional, personal y comunitario positivo", Amminah.com. [En línea]. Disponible en: <http://amminah.com/wp-content/uploads/2018/08/%C2%BFQue%CC%81-es-la-IA-Lectura-Preeliminar.pdf>.
- [10] W. Steven, "Applied experiences of the SOAR framework by association management and foundation executives", Pepperdine.edu. [En línea]. Disponible en: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1353&context=etd>.
- [11] M. S. J. And, "SOARing towards positive transformation and change", ResearchGate, pp. 10–34, 2013.
- [12] I. in S. Planning, "PD Session 2A", Cpsen.ca. [En línea]. Disponible en: <https://www.cpsen.ca/wp-content/uploads/2011/05/2a.pdf>.
- [13] I. in S. Planning, "PD Session 2A", Cpsen.ca. [En línea]. Disponible en: <https://www.cpsen.ca/wp-content/uploads/2011/05/2a.pdf>.