



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

PLAN ESTRATÉGICO
DEL INSTITUTO DE PSICOLOGÍA IPIR
EN LIMA, PERIODO 2026-2030

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL GRADO DE MAESTRA EN
GESTIÓN EN SALUD

MAGALY SHIRLEY ESPINAL AHUANLLA

LIMA – PERÚ

2025

ASESOR

DR. FIDEL VICTOR MANUEL SANTAMARIA CRUZ

JURADO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MG. LUIS ALCIDES GARCIA BARRIONUEVO

PRESIDENTE

MG. BLANCA ELIANA GALVEZ PAIBA

VOCAL

MG. OSWALDO MANUEL CANASAS GIL

SECRETARIO

DEDICATORIA.

A mi madre que me enseñó la perseverancia.

A mi familia, por su constante apoyo.

A mis hijos, son el motivo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS.

A mis compañeros por su apoyo

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Trabajo de investigación Autofinanciado



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	ESPINAL AHUANLLA MAGALY SHIRLEY

Pertenecientes al programa de la **MBA EN GESTIÓN DE SALUD**, autores del trabajo titulado: **PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DE PSICOLOGÍA IPIR EN LIMA, PERIODO 2026-2030**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el grado de **MAESTRA EN GESTIÓN EN SALUD** bajo la modalidad de **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**.

En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	SANTAMARIA CRUZ FIDEL VICTOR MANUEL	EPGVAC	ASESOR

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **11%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3002760892**; fecha de entrega: **24-07-2026**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 24 de julio de 2026**

Firma del asesor
Nº DNI: 43314191
ORCID: 0000-0001-8145-5792

ÍNDICE

<i>LISTA DE TABLAS</i>	<i>x</i>
<i>LISTA DE FIGURAS</i>	<i>xi</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>xii</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>xiii</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo I: Situación General del Instituto Psicológico IPIR</i>	<i>7</i>
<i>1.1 Situación General</i>	<i>7</i>
<i>1.1.1 Contexto del Instituto de Psicología IPIR</i>	<i>7</i>
<i>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética</i>	<i>12</i>
<i>2.1 Antecedentes</i>	<i>12</i>
<i>2.2 Declaración de la Visión</i>	<i>13</i>
<i>2.3 Declaración de la Misión</i>	<i>14</i>
<i>2.4 Valores</i>	<i>15</i>
<i>2.4.1 Valores propuestos</i>	<i>15</i>
<i>2.5. Código de Ética</i>	<i>17</i>
<i>2.5.1 Código de Ética Propuesto</i>	<i>19</i>
<i>Capítulo III: Evaluación Externa</i>	<i>22</i>
<i>3.1 Características Geográficas</i>	<i>22</i>
<i>3.2 Características Demográficas</i>	<i>23</i>
<i>3.3 Densidad Poblacional y Características de la Organización Urbana</i> ..	<i>23</i>
<i>3.4 Organización Política Local</i>	<i>28</i>
<i>3.5 Determinantes Sociales de la Salud</i>	<i>28</i>
<i>3.6 Análisis del Entorno PESTE</i>	<i>30</i>
<i>3.6.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)</i>	<i>31</i>
<i>3.6.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)</i>	<i>34</i>
<i>3.6.3 Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S)</i>	<i>38</i>
<i>3.6.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)</i>	<i>39</i>
<i>3.6.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)</i>	<i>41</i>
<i>3.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	<i>42</i>
<i>3.8 La Empresa y sus Competidores</i>	<i>44</i>
<i>3.8.1. Poder de negociación de los proveedores</i>	<i>44</i>
<i>3.8.2. Poder de negociación de los compradores</i>	<i>45</i>
<i>3.8.3. Amenaza de los sustitutos</i>	<i>45</i>

3.8.4 Amenaza de los entrantes	45
3.8.5 Rivalidad de los competidores	46
3.9 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	46
Capítulo IV: Evaluación Interna	51
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	51
4.1.1. Administración y Gerencia (A)	51
4.1.2. Marketing y Ventas (M)	52
4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura.	53
Figura 1 Plano de infraestructura de IPIR	53
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	54
4.1.5. Recursos Humanos (H)	54
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	55
4.1.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)	55
Capítulo V: Intereses del Instituto de Psicología IPIR	58
5.1 Intereses Organizacionales.....	58
5.2 Potencial Organizacional	59
5.3 Principios Cardinales	60
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	65
5.5 Objetivos a Largo Plazo (OLP)	68
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	71
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	71
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	75
Figura 2 Matriz PEYEA	78
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	81
Figura 3	85
Figura 4 Matriz BCG de IPIR.	85
6.4. Matriz Interna y Externa (MIE)	87
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	89
Figura 5 Matriz Gran estratégica (MGE) para el instituto IPIR.....	90
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	91
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	92
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	94
6.9. Matriz de Ética (ME).....	95
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	96

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	97
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores.	98
Capítulo VII Implementación Estratégica	99
7.1 Objetivos de Corto Plazo	99
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	101
7.3 Políticas de cada estratégica	102
7.4 Estructura organizacional	104
Figura 6 Desarrollo de la nueva estructura de IPIR.....	107
7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	107
7.6 Recursos Humanos y Motivación	108
7.7 Gestión del cambio	109
7.8 Cadena de valor propuesta	110
Figura 7 Cadena de valor para IPIR.....	111
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica.....	112
8.1 Perspectivas de control	112
8.1.1. Aprendizaje interno	112
8.1.2. Procesos	113
8.1.3. Clientes	114
8.1.4. Perspectiva financiera	115
8.2 Cuadro de Mando Integral	116
Figura 8 Cuadro de mando integral de IPIR	123
Capítulo IX: Competitividad del Sector	125
9.1 Análisis Competitivo del entorno	125
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector	126
9.2.1. Condiciones de los factores	126
9.2.2. Condiciones de la demanda.....	127
9.2.3. Contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas	127
9.2.4. Sectores afines y auxiliares	128
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Distritos con mayor frecuencia en atenciones de salud mental en el INSM "Honorio Delgado-Hideo Noguchi", 2019.....</i>	<i>25</i>
Tabla 2.	<i>Pacientes nuevos atendidos según procedencia en atenciones de salud mental, a nivel nacional en el INSM "Honorio Delgado-Hideo Noguchi", 2019.</i>	<i>26</i>
Tabla 3	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	<i>42</i>
Tabla 4	<i>Matriz de MPC.....</i>	<i>47</i>
Tabla 5	<i>Matriz de MPR.....</i>	<i>49</i>
Tabla 6	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....</i>	<i>56</i>
Tabla 7	<i>Matriz de intereses organizacionales (MIO)</i>	<i>66</i>
Tabla 8	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).</i>	<i>72</i>
Tabla 9	<i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	<i>76</i>
Tabla 10	<i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI).....</i>	<i>76</i>
Tabla 11	<i>Factores Determinantes de la Financiera (FF).....</i>	<i>77</i>
Tabla 12	<i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC).....</i>	<i>77</i>
Tabla 13	<i>Matriz BCG: Crecimiento de Ventas y Participantes de Mercado.....</i>	<i>82</i>
Tabla 14	<i>Matriz interna y externa (MIE)</i>	<i>87</i>
Tabla 15	<i>Matriz para evaluar la Gran estrategia.....</i>	<i>90</i>
Tabla 16	<i>Matriz de decisión estratégica (MDE).....</i>	<i>91</i>
Tabla 17	<i>Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico - MCPE.....</i>	<i>92</i>
Tabla 18	<i>Matriz de Rumelt - (MR).....</i>	<i>94</i>
Tabla 19	<i>Matriz de ética (ME).....</i>	<i>95</i>
Tabla 20	<i>Matriz de estrategias retenidas y de contingencia</i>	<i>96</i>
Tabla 21	<i>Matriz de estrategias vs. Objetivos de largo plazo.....</i>	<i>97</i>
Tabla 22	<i>Matriz de posibilidades de los competidores.....</i>	<i>98</i>
Tabla 23	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....</i>	<i>101</i>
Tabla 24	<i>Estado de ganancias y pérdidas de IPIR a 5 años</i>	<i>117</i>
Tabla 25	<i>Análisis vertical del estado de ganancias y pérdidas de IPIR a 5 años.....</i>	<i>118</i>
Tabla 26	<i>Estado de situación de ganancias y pérdidas de IPIR A 5 años.</i>	<i>119</i>
Tabla 27	<i>Flujo de caja IPIR A 5 años</i>	<i>120</i>
Tabla 28	<i>Tablero de Control Balanceado de IPIR</i>	<i>122</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Plano de infraestructura de IPIR</i>	53
Figura 2	<i>Matriz PEYEA</i>	79
Figura 3	<i>Matriz BCG de IPIR.</i>	86
Figura 4	<i>Matriz Interna Externa</i>	89
Figura 5	<i>Matriz Gran estratégica (MGE) para el instituto IPIR</i>	91
Figura 6	<i>Desarrollo de la nueva estructura de IPIR</i>	107
Figura 7	<i>Cadena de valor para IPIR</i>	111
Figura 8	<i>Cuadro de mando integral de IPIR</i>	123

RESUMEN

En este estudio se desarrolló un Plan Estratégico del Instituto de Psicología IPIR en Lima, periodo 2026-2030, fortaleciendo su liderazgo en la formación en psicoterapia y salud mental. Este plan articula diagnósticos internos y externos con herramientas como el FODA, matrices estratégicas (PEYEA, BCG, IE, GE, Rumelt, MCPE), análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. IPIR alcanzará cinco objetivos a largo plazo: posicionarse como referente nacional, capacitar a 10,000 profesionales, acreditar internacionalmente el 80% de sus programas, ampliar su presencia a 15 regiones y aumentar sus ingresos en un 100%. Para ello, establecerá metas de corto plazo concretas, asignará recursos específicos y activará responsables por cada acción. Implementará un Cuadro de Mando Integral que controlará el cumplimiento de indicadores en aprendizaje, procesos, clientes y finanzas. Asimismo, institucionalizará políticas de innovación educativa, digitalización, sostenibilidad financiera y compromiso comunitario. Con esta estrategia, IPIR transformará su estructura operativa, elevará su impacto social y consolidará una cultura de calidad y mejora continua.

PALABRAS CLAVES

Plan estratégico, Psicología, salud

ABSTRACT

This study will develop the Strategic Plan of the IPIR Psychology Institute in Lima for the period 2026-2030, strengthening its leadership in psychotherapy and mental health training. This plan articulates internal and external assessments using tools such as SWOT, strategic matrices (PEYEA, BCG, IE, GE, Rumelt, MCPE), PESTEL analysis, and Porter's Five Forces model. IPIR will achieve five long-term objectives: position itself as a national benchmark, train 10,000 professionals, internationally accredit 80% of its programs, expand its presence to 15 regions, and increase its revenue by 100%. To this end, it will establish concrete short-term goals, allocate specific resources, and appoint those responsible for each action. It will implement a Balanced Scorecard that will monitor compliance with indicators in learning, processes, clients, and finances. It will also institutionalize policies for educational innovation, digitalization, financial sustainability, and community engagement. With this strategy, IPIR will transform its operational structure, increase its social impact, and consolidate a culture of quality and continuous improvement.

KEYWORDS

Strategic Plan, Psychology, health

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchos directivos en diversas organizaciones han estado buscando estilos de gestión modernos y actualizados para enfrentar los desafíos que se les presentan. Han logrado encontrar en la planificación estratégica el camino adecuado, ya que esta se considera la herramienta más importante para gestionar el cambio y el desarrollo. Es así como, diversos expertos en planificación estratégica sostienen que estas prácticas deben ejecutarse al máximo nivel, basándose en el pensamiento estratégico, el cual combina intuición, creatividad, visión anticipada, coherencia con la información futura y una visión integrada a largo plazo para el futuro de la organización. Además, especialistas en gestión y estudiosos del tema afirman que la planificación estratégica es un factor clave para el éxito organizacional y constituye una etapa esencial en los procesos administrativos (Alheet et al., 2021).

La planificación estratégica también es reconocida como el método más eficaz para que las organizaciones tomen decisiones y seleccionen opciones viables, de acuerdo con sus recursos disponibles, a fin de alcanzar sus metas a largo plazo. Sin embargo, algunos casos de fracaso en la implementación de programas de aseguramiento de la calidad se atribuyen a deficiencias en el proceso de planificación estratégica, especialmente por su incapacidad para guiar adecuadamente las actividades administrativas y ejecutivas hacia una visión futura, así como por la falta de decisiones fundamentadas en evaluaciones internas y externas (Alosani et al., 2020).

Por ello, se requiere que las organizaciones establezcan planes estratégicos integrados que les permitan lograr una mejora continua, lo cual es clave para su

eficacia y éxito. Los expertos pioneros en este campo resaltan la importancia de generar una relación sólida entre la mejora continua y el aseguramiento de la calidad, para fortalecer la eficiencia, la competencia y el rendimiento organizacional, y así tomar decisiones acertadas orientadas al logro de sus objetivos. La relevancia del estudio radica en que aborda conceptos administrativos actuales, ya que vincula la planificación estratégica con la mejora continua dentro de la gestión y coordinación de las actividades administrativas y ejecutivas, mediante el desarrollo de procedimientos y procesos basados en una filosofía administrativa contemporánea que busca fortalecer las operaciones internas de las organizaciones (Alheet et al., 2021).

Frente al aumento de los problemas y desafíos que enfrentan distintas organizaciones y entidades administrativas, impulsados por la rápida evolución del entorno empresarial, resulta imprescindible que adopten y apliquen enfoques de gestión moderna para afrontar estos cambios. Esto se logrará mediante decisiones administrativas eficaces, ya que dichas decisiones son el motor y el requisito básico para la gestión y el control de los procedimientos de trabajo y el seguimiento del progreso en (EACMC) (Huerta-Riveros et al., 2023).

A nivel social y político, existe una creciente conciencia sobre la importancia de la salud mental. La pandemia actuó como un catalizador, visibilizando la necesidad de priorizar el bienestar psicológico. Esto se refleja en iniciativas gubernamentales y de la sociedad civil para promover la salud mental y reducir el estigma. En Perú, la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental, y sus modificaciones (como la Ley N° 31627) buscan garantizar el acceso a servicios y

promover la salud mental, reconociendo la responsabilidad del Estado y la familia en este ámbito (Krestel, 2022).

La telepsicología y las tecnologías digitales están surgiendo como alternativas efectivas para mejorar el acceso tanto a los servicios de salud mental como a la formación en este campo. Estas herramientas permiten eliminar obstáculos relacionados con la ubicación y los costos, brindando programas de intervención y aprendizaje que son más accesibles y adaptables. En América Latina, ya se están desarrollando múltiples proyectos que emplean aplicaciones móviles, plataformas virtuales y realidad virtual como parte de las terapias y el acompañamiento en salud mental (Argüero et al., 2021).

El presente Plan Estratégico para el periodo 2026-2030 se elabora con el propósito de establecer una hoja de ruta integral para fortalecer las capacidades del IPIR tanto en la formación de profesionales competentes como en la provisión de servicios de intervención de alta calidad, abarcando las áreas de formación, servicios de venta corporativa, consultas psicológicas individuales, familiares especializadas y gestión del instituto IPIR. Este plan se justifica en la necesidad de responder eficazmente a las demandas del sector, contribuir a cerrar las brechas existentes, combatir el estigma y aprovechar los avances tecnológicos para un mayor impacto en la salud mental de la sociedad peruana y latinoamericana.

La realización de este estudio se justifica por la urgente necesidad de optimizar y fortalecer los servicios de salud mental que brinda el Instituto de Psicología IPIR. En el contexto nacional, el sistema público de salud mental, aunque cumple una función importante, aún enfrenta limitaciones para cubrir de manera integral las expectativas y demandas de la población. Ante esta situación,

el sector privado, y en particular instituciones como IPIR, tiene no solo la oportunidad, sino también la responsabilidad de ofrecer alternativas de atención psicológica especializada, de alta calidad y accesibles. Para lograrlo, se requiere contar con profesionales altamente capacitados, utilizar enfoques terapéuticos actualizados y proporcionar un servicio personalizado que responda eficazmente a las necesidades individuales de los pacientes, promoviendo su bienestar y fortaleciendo su compromiso con la institución. En este sentido, un plan estratégico sólido se presenta como una herramienta clave para impulsar la mejora continua y consolidar el liderazgo de IPIR en el campo de la salud mental en el Perú (Andrade et al., 2024).

Actualmente, los programas de formación representan la principal fuente de ingresos de IPIR, concentrando más del 60% de las ventas y mostrando una tasa de crecimiento superior al 10% anual en el sector. El análisis del escenario actual valida la estrategia de expansión híbrida y modernización tecnológica como motor principal para el incremento de la matrícula. En consecuencia, durante la Fase de Cimientos (2026-2027), priorizaremos el fortalecimiento de los ejes de Gestión y Académico. Esta etapa se centrará en la estandarización de procesos y el lanzamiento del primer 'Programa de Especialización Insignia' (Flagship). Se proyecta que el despliegue de 10 nuevos programas híbridos certificados impulse un crecimiento de, al menos, un 20% en los ingresos académicos durante los primeros dos años de ejecución. Este rendimiento no solo robustecerá nuestra oferta educativa, sino que consolidará al Instituto IPIR como un referente en innovación académica, escalando nuestro alcance a nivel nacional. "Emisión de Insignias

Blockchain para todos los egresados”, Área de Formación; del "E-Learning" al "Simul-Learning” logrando ampliar su base de clientes a nivel nacional.

En paralelo, el desarrollo de servicios corporativos de bienestar psicológico, hoy representan una participación reducida en los ingresos. La proyección de alianzas con empresas, municipalidades y gremios hará a IPIR ingresar a un mercado cuyo valor supera los 150 mil soles anuales, y donde el instituto alcanzará el 10% de participación al 2030. Este escenario representa ingresos adicionales cercanos a los 100 mil soles anuales, provenientes de convenios corporativos, programas de capacitación a medida y paquetes institucionales de salud mental. Continuar con la Expansión durante los años 2027-2028 Corporativo + Clínico, lograr los primeros 5 contratos corporativos fijos. Posicionarnos en Innovación, Auditoría de Salud Mental Corporativa (B2B Dashboard, Big Data de RRHH.

Asimismo, los programas presenciales tradicionales, aunque con menor crecimiento que los virtuales, seguirán aportando utilidades constantes como parte de una línea madura en el portafolio. Estos recursos, que se mantienen estables en el tiempo, se requieren para financiar proyectos de innovación y servirán como soporte económico para garantizar liquidez. A su vez, se propone aumentar 30% la consulta privada; Asimismo innovar y ostentar acompañamiento híbrido como, “App IPIR Care” (Ecosistema Terapéutico), de la misma forma la Implementación del Modelo Clínica Escuela

Se integrará a las plataformas digitales, Desplegando el Campus Virtual IPIR, integrando funciones de aula, biblioteca digital y perfil profesional del alumno, que potenciará la fidelización de estudiantes y egresados, reforzando la identidad institucional y generando utilidades marginales que, sumadas,

contribuyen al crecimiento global. Se poseerá un lanzamiento del "Club de Egresados Riqchariy", fomentando el networking y la inserción laboral.

En términos de proyección financiera, se establece un incremento del 100% en los ingresos totales hacia el quinto año de operación, pasando de S/ 1.1 millones a S/ 3.1 millones anuales. Este crecimiento se sustentará en tres ejes: la consolidación de los Programas de Formación (Ventas) que actuarán como el motor principal aportando S/ 2.7 millones (88% del ingreso total); el escalamiento de la Atención Clínica (Consultas) que triplicará su facturación hasta alcanzar los S/ 205,920 anuales; y la penetración en el sector corporativo (Servicios a Empresas) que generará S/ 161,051, asegurando así una Corriente de Liquidez Neta del 36% al cierre del periodo proyectado.

Capítulo I: Situación General del Instituto Psicológico IPIR

1.1 Situación General

1.1.1 Contexto del Instituto de Psicología IPIR

Según datos globales, un 15% de los adultos en edad de trabajar padece algún trastorno mental, lo que genera enormes costos económicos debido a la pérdida de productividad, y muchas personas con enfermedades severas, como esquizofrenia o trastorno bipolar, enfrentan exclusión laboral por estigma y discriminación. En Sri Lanka, aproximadamente el 13,3% de la población adulta presenta trastornos mentales, lo que resalta la urgencia de implementar políticas eficaces de salud mental en el ámbito laboral. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Ministerio de Salud de Sri Lanka promueven la salud mental en el trabajo a través de políticas, acciones comunitarias y estrategias como la desinstitucionalización, fomentando servicios de salud mental comunitarios, inclusión social y oportunidades de empleo para personas en proceso de recuperación. Además, la OMS ofrece guías específicas para empleadores y responsables de políticas, enfocadas en la prevención, protección, promoción y apoyo a la salud mental en los espacios laborales (OMS, 2024).

En 2024, los casos de enfermedades mentales continúan en aumento a nivel mundial. Según el Informe de Salud Mental 2024, elaborado a partir de una encuesta internacional realizada por Ipsos, aproximadamente el 31% de los alemanes padecen actualmente enfermedades como depresión, trastornos de ansiedad o trastornos alimentarios, una cifra similar a la de países como China y Tailandia. En México, este porcentaje alcanza el 36%, y en Estados Unidos, el 40%. La encuesta reveló un incremento de estos casos en comparación con 2023, especialmente en países como Francia, Irlanda, México y Turquía. Además, las enfermedades mentales afectan

mayoritariamente a los jóvenes de entre 18 y 34 años, siendo las mujeres jóvenes quienes reportan mayor frecuencia de estos trastornos (Vergin, 2024).

El informe también resaltó que el diagnóstico profesional es clave para la recuperación, aunque en varios países las personas recurren con frecuencia al autodiagnóstico, como en Filipinas (60%) y Turquía (36%). En Alemania, el 57% de los pacientes recibieron diagnóstico de psicólogos o psiquiatras, mientras que un 16% se diagnosticaron por cuenta propia. A pesar de la importancia del tratamiento, una proporción significativa de personas, como en Alemania (24%) y Japón (25%), no buscan ayuda profesional. La Sociedad Alemana de Psiquiatría advierte que las enfermedades mentales son una de las principales causas de pérdida de años de vida saludable y que quienes las padecen tienen una esperanza de vida considerablemente menor en comparación con la población general (Vergin, 2024).

En Perú, el resultado específico del Programa Presupuestal (PP) de Control y Prevención en Salud Mental busca asegurar que la población que enfrenta problemas psicosociales y trastornos mentales reciba atención oportuna dentro de los servicios de salud. Entre los años 2014 y 2019, aproximadamente el 5% de las personas de 15 años a más fueron víctimas de violencia física por parte de sus parejas, mientras que cerca del 4% presentaron trastornos relacionados con el consumo de alcohol. Por otro lado, la atención a personas con problemas de salud mental mostró una cobertura que fluctuó entre el 9,5% y el 8,2% entre 2019 y 2021. Sin embargo, en 2021, se observó una mayor proporción de atención en personas detectadas con problemas psicosociales, de las cuales el 19,7% recibió tratamiento. Asimismo, el 25,6% de las personas diagnosticadas con problemas afectivos y ansiedad también accedieron a

tratamiento ese mismo año (MINSA, 2021).

El Instituto de Psicología IPIR se halla en una posición crítica debido a diversas dinámicas inherentes al ámbito de la salud mental, enfrenta una presión cada vez mayor debido a una demanda de servicios de salud mental que supera significativamente su capacidad operativa actual, esta situación revela carencias en el desarrollo organizacional y la ausencia de una planificación estratégica robusta, lo que podría derivar en una gestión descoordinada, malversación de recursos y una dirección institucional ambigua. La falta de dicha planificación podría impedir la consecución de metas institucionales, dificultar la adaptación al entorno y menoscabar la eficiencia organizacional.

La falta de una planificación estratégica formalizada en el Instituto de Psicología IPIR ha generado una orientación poco clara hacia sus objetivos a largo plazo, lo que ha dado lugar a una gestión basada en la operatividad diaria que requiere evolucionar hacia un modelo integrado. Asimismo, se detecta la necesidad de formalizar la visión a través de instrumentos de planeamiento y de sistematizar los procesos internos (manuales y normativas) para garantizar la escalabilidad y reducir la dependencia del conocimiento tácito en el uso de los recursos disponibles. Esta situación limita no solo la capacidad de expansión de los servicios, sino también la innovación dentro del Instituto. En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, donde las oportunidades de hoy pueden convertirse en amenazas mañana, la ausencia de una estrategia bien definida pone en riesgo la sostenibilidad y el crecimiento del IPIR.

Además, la atracción y retención de profesionales altamente capacitados se vuelve cada vez más compleja sin un plan estratégico que permita ofrecer ventajas competitivas claras. La rotación del personal y la falta de estrategias para el desarrollo profesional son amenazas latentes que debilitan la capacidad institucional. Como lo señalan diversos expertos, la planificación estratégica no solo es una herramienta para alcanzar metas, sino una necesidad para que las organizaciones puedan adaptarse, anticiparse a los cambios y generar ventajas sostenibles mediante la correcta gestión del conocimiento y la alineación de todos sus niveles organizacionales hacia un propósito común. En este contexto, implementar un plan estratégico sólido es fundamental para que el IPIR no solo logre avanzar, sino también mantenerse y fortalecerse en el largo plazo (Palacios, 2020).

Inicialmente, el ámbito de la psicología y la salud mental en Perú está experimentando una expansión notable debido a un incremento en la conciencia respecto a la relevancia de la salud mental esto proporciona una oportunidad para que IPIR se consolide como una entidad de referencia en el campo de la salud psicológica.

Este fenómeno propicia un incremento en la demanda de servicios de atención psicológica, superando la capacidad de las instituciones contemporáneas, como IPIR, para responder eficazmente a dicha demanda, esta circunstancia conlleva al Instituto de Psicología IPIR a ofrecer una oportunidad inequívoca para el crecimiento y desarrollo en un contexto de elevada demanda y un ambiente competitivo en constante evolución. Siendo así que, para explotar dicho potencial, resulta esencial que IPIR instaure un plan estratégico sólido que no solo se centre en la ampliación de sus servicios, sino también optimizar la asignación de recursos y afrontar los desafíos

internos y externos y el posicionamiento estratégico para abordar los retos inherentes al sector. Se subraya la necesidad crítica de un plan estratégico para definir lineamientos claros.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El Instituto de Psicología IPIR nació en 2007, en Lima como una pequeña organización estudiantil con el objetivo de ofrecer ayuda humanitaria y atención psicológica en comunidades de difícil acceso como Huancayo, Huancavelica y Ayacucho. A lo largo del tiempo, esta iniciativa se transformó en el centro de psicología IPIR RIQCHARIY, donde la atención clínica a pacientes se estableció como la actividad primordial. Simultáneamente, se iniciaron los primeros talleres orientados a la autoestima y el desarrollo personal, numerosos de los cuales eran de carácter gratuito, evidenciando una dedicación hacia la promoción de la salud mental más allá del enfoque individual. La transición a "IPIR RIQCHARIY" (que significa "despertar" en quechua) y la posterior mención actual del "Instituto IPIR" sugieren una evolución de la marca.

Desde sus primeros años, IPIR ha enfocado su labor en ofrecer atención psicológica de calidad, organizando talleres y cursos sobre autoestima, desarrollo personal y salud mental. A medida que las necesidades sociales fueron evolucionando, el instituto amplió su misión para adaptarse a los desafíos contemporáneos, incorporando modalidades de enseñanza tanto presenciales como virtuales.

Esta evolución, desde una entidad estudiantil con orientación social hasta un establecimiento de psicología consolidado, establece los cimientos para el Instituto de Psicología IPIR, una entidad con una profunda historia de compromiso comunitario y una perspectiva emergente en la capacitación de profesionales y la provisión de servicios de primera calidad en salud mental. La vivencia acumulada

durante estos años confiere una comprensión profunda de las demandas de la población peruana en términos de salud mental, así como un compromiso profundamente arraigado con la excelencia y la innovación. Lo que comenzó como una iniciativa altruista, se fue consolidando con el tiempo, expandiendo su enfoque hacia la formación de profesionales en psicología. Con el paso de los años, se transformó en el Instituto de Psicología IPIR, un referente en la formación de psicólogos y la prestación de servicios de salud mental en Perú. Esta experiencia temprana marcó un profundo sentido de responsabilidad social y un compromiso con el bienestar de la sociedad peruana. Actualmente, IPIR no solo es un centro de formación de profesionales, sino también un líder en la aplicación de metodologías innovadoras en la intervención psicológica, con un fuerte compromiso hacia el bienestar y la salud mental de la sociedad peruana y latinoamericana.

2.2 Declaración de la Visión

La actualización de la visión, misión, valores y código de ética responde a la necesidad de un enfoque renovado y alineado con los objetivos del proyecto estratégico, permitiendo a IPIR posicionarse como líder en formación y atención psicológica para el periodo 2026-2030. Estos elementos proporcionarán una guía clara para las acciones futuras, promoviendo una cultura organizacional sólida y coherente con las demandas actuales del sector.

Visión actual:

El Instituto de Psicología IPIR se visualiza como un líder nacional e internacional en la formación profesional, destacándose por su independencia. Buscamos ser un referente confiable, con un enfoque en la excelencia académica,

docentes altamente cualificados y una organización ejemplar. Nuestra visión abarca la expansión de cursos de interés social, un crecimiento sólido en la constitución de la empresa, y un compromiso continuo con estándares institucionales elevados. Aspiramos a ser reconocidos como un lugar de confianza y excelencia, donde la exigencia institucional y el compromiso son la norma, transformando vidas a través de una educación de calidad.

Visión propuesta:

“Ser al 2030, el epicentro de la formación en salud mental en el Perú. Siendo la institución referente por nuestra calidad acreditada internacionalmente y por ser el motor de intervenciones innovadoras que escalan el bienestar social, sustentados en la excelencia docente y una confianza inquebrantable”.

2.3 Declaración de la Misión

Misión actual:

En el Instituto IPIR, nuestra misión es transformar vidas mediante la educación virtual y presencial, enfocándonos en mejorar la salud mental en Latinoamérica. Más que simplemente enseñar, respondemos activamente a las necesidades sociales, abriendo cursos que se adaptan a los desafíos actuales. Contamos con docentes expertos en sus especialidades para garantizar una formación que no solo educa, sino que también innova.

Misión propuesta:

Somos una comunidad académica comprometida con la formación de profesionales íntegros, innovadores y altamente capacitados en el ámbito de la salud

mental. Brindamos programas educativos flexibles y de excelencia: presenciales, virtuales e híbridos, que integran la ciencia, la ética y la tecnología. Atendemos de forma proactiva los desafíos psicosociales de América Latina, impulsando el bienestar colectivo mediante la investigación aplicada, el enfoque intercultural y la intervención transformadora, con impacto real en las personas y sus comunidades.

2.4 Valores

Valores actuales

- **Respeto:** Tenemos el compromiso de integrar, respetar, las diferencias, a través del dialogo tanto entre los colaboradores y nuestro cliente.
- **Armonía:** Trabajamos con un bien común de una manera organizada respetando la diversidad de cada individuo.
- **Organización:** Tenemos una estructura organizada que aporta claridad y soporte continuo.
- **Confianza:** Mantenemos una comunicación constante y fluida con nuestros clientes manteniendo así la confianza en nuestros servicios.

2.4.1 Valores propuestos

- **Respeto:** Promovemos un ambiente inclusivo donde se respetan las diferencias individuales, culturales y de pensamiento, fomentando la diversidad y el diálogo abierto y constructivo, tanto dentro de la comunidad institucional como con nuestros pacientes y colaboradores, reconocemos la dignidad inherente de cada persona.

- **Armonía:** Trabajamos en equipo, respetando las diversas perspectivas y habilidades de cada individuo, con el fin de lograr un bien común, el crecimiento y bienestar de la comunidad IPIR. promoviendo un ambiente de respeto mutuo y entendimiento. Valoramos la diversidad de cada individuo y buscamos la coherencia entre nuestras acciones y nuestros principios
- **Organización:** Mantenemos una estructura eficiente que aporta claridad en los procesos y garantiza el soporte continuo a todos los miembros del instituto, facilitando la consecución de nuestros objetivos. La planificación y la gestión sistemática son pilares de nuestro funcionamiento.
- **Confianza:** Establecemos y mantenemos una comunicación constante, transparente y fluida con nuestros clientes, estudiantes, colaboradores y aliados estratégicos, generando confianza a través de la integridad, la honestidad y el compromiso con la calidad para construir relaciones sólidas y duraderas.
- **Innovación:** Fomentamos la creatividad, la exploración de nuevas metodologías y la adaptación a los avances científicos y tecnológicos en el campo de la psicología para mejorar continuamente nuestros programas y servicios, garantizando una formación académica y una intervención psicológica de alta calidad.
- **Compromiso Social:** Estamos comprometidos con la mejora de la salud mental de la población peruana y latinoamericana, buscando activamente contribuir a la mejora de la salud mental y el acceso a servicios de calidad,

especialmente para poblaciones vulnerables, a través de actividades altruistas y programas de concientización.

- **Excelencia Académica y Profesional:** Nos esforzamos por mantener los más altos estándares de calidad en nuestros programas de formación y servicios de intervención, promoviendo el desarrollo continuo de nuestros docentes y profesionales.

Se incorporan los valores de Innovación, Compromiso social y Excelencia Académica y Profesional, que son cruciales para abordar los desafíos identificados en el planteamiento del problema y alcanzar la visión propuesta.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética del Instituto de Psicología IPIR establece los principios fundamentales que guían nuestra actuación profesional, asegurando el bienestar y respeto hacia nuestros estudiantes, pacientes y colaboradores. Este código se basa en los más altos estándares éticos de la psicología y se adapta a los desafíos contemporáneos que enfrenta el campo de la salud mental.

1. Confidencialidad y Privacidad:

Todos los datos personales y profesionales de nuestros pacientes y estudiantes serán tratados con la máxima confidencialidad y respeto, conforme a las leyes y regulaciones locales e internacionales sobre privacidad.

2. Respeto a la Dignidad Humana:

Nos comprometemos a tratar a todas las personas con dignidad, respeto

y empatía, independientemente de su raza, género, orientación sexual, religión o nivel socioeconómico.

3. Compromiso con la Calidad:

Aseguramos la calidad y la mejora continua de nuestros programas académicos y servicios de intervención psicológica, buscando siempre la excelencia en cada aspecto de nuestra institución.

4. Desarrollo Profesional:

Promovemos un compromiso constante con el aprendizaje y el desarrollo profesional de nuestros colaboradores y estudiantes, garantizando que estén actualizados con las mejores prácticas y estándares internacionales.

5. Responsabilidad Social:

Reconocemos nuestra responsabilidad social hacia la comunidad y trabajamos activamente para mejorar el acceso a los servicios de salud mental en las poblaciones vulnerables, a través de actividades altruistas y programas de concientización.

6. Integridad Profesional:

Nos comprometemos a actuar con honestidad e integridad en todas nuestras interacciones, manteniendo la ética profesional en todos los aspectos de la organización.

2.5.1 Código de Ética Propuesto

El Código de Ética del Instituto de Psicología IPIR constituye la base de nuestra cultura institucional. Establece los principios éticos y valores fundamentales que rigen la práctica profesional, académica y comunitaria en nuestro entorno, garantizando el respeto, la equidad, la integridad y la responsabilidad social. Este documento guía nuestras acciones ante los nuevos retos de la salud mental en un mundo digital, globalizado y diverso.

1. Confidencialidad y Protección de Datos Sensibles

Nos comprometemos a salvaguardar de manera rigurosa toda información personal, clínica y académica de pacientes, estudiantes y colaboradores; cumpliendo y superando los estándares de privacidad, incorporando además tecnologías seguras y éticas para el manejo digital de la información.

2. Respeto a la Dignidad y Diversidad Humana

Promovemos un entorno inclusivo donde toda persona es valorada, independientemente de su origen étnico, género, identidad u orientación sexual, condición física o mental, creencias o nivel socioeconómico; implementando protocolos de atención, formación y evaluación con auditorías anuales de prácticas inclusivas.

3. Excelencia, Mejora Continua y Desarrollo Profesional Permanente

Garantizamos la calidad científica, metodológica y humana de nuestros programas académicos, intervenciones clínicas y servicios

comunitarios utilizando enfoques basados en evidencia y evaluación constante de impacto con indicadores de mejora en desempeño profesional.

4. Compromiso y Responsabilidad Social

Actuamos con sensibilidad social, promoviendo el acceso universal a la salud mental, especialmente en comunidades vulnerables o marginadas; ejecutar programas comunitarios de impacto con indicadores de cobertura, sostenibilidad y transformación social, evaluados por terceros.

5. Integridad y Transparencia Profesional

Mantenemos una conducta ética, transparente y coherente en todas nuestras acciones institucionales, garantizando la confianza de la sociedad; Contamos con un Comité de Ética activo, con participación multidisciplinaria, responsable de evaluar y resolver dilemas éticos, promover denuncias responsables y fomentar una cultura de integridad en todos los niveles.

Se constituirá un Comité Ético Permanente dentro del equipo de planificación estratégica del Instituto de Psicología IPIR, encargado de la elaboración, revisión y actualización constante del Código de Ética institucional. Este comité tendrá la responsabilidad de analizar de forma sistemática los códigos vigentes de colegios profesionales, organismos internacionales y referentes académicos en el ámbito de la psicología y la salud mental, asegurando que nuestro código mantenga coherencia, actualidad y relevancia contextual.

El proceso de construcción y revisión del Código será participativo y transversal, incluyendo la colaboración activa de docentes, profesionales clínicos, estudiantes, personal administrativo y representantes de la comunidad. Se establecerán mecanismos regulares de consulta (como encuestas, foros y grupos focales) que permitan recoger percepciones, necesidades éticas emergentes y aportes desde la experiencia de todos los actores del IPIR.

Este comité se reunirá de forma periódica al menos una vez por semestre y emitirá un informe anual con recomendaciones de mejora, adecuación normativa y estrategias de difusión ética institucional. El objetivo es que el Código de Ética sea un documento vivo, que evolucione con la institución y responda a los cambios sociales, tecnológicos, culturales y científicos del entorno.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Características Geográficas

El Instituto de Psicología IPIR, está ubicado en, Av. Alisos 1367 – SMP, Lima, Perú, se encuentra en el distrito de San Martín de Porres (SMP), una zona muy activa de la capital peruana que está muy bien conectada por transporte público y carreteras, pero también enfrenta ciertos desafíos urbanos.

San Martín de Porres es una zona clave en Lima, especialmente en términos de accesibilidad. Desde el punto de vista geográfico, SMP es un distrito con una ubicación central, rodeado de zonas comerciales y residenciales. Además, la Av. Alisos tiene una excelente conexión con otros distritos de Lima, como Comas, Rímac, y Los Olivos, lo que facilita el acceso de los pacientes de diferentes zonas de la ciudad.

San Martín de Porres tiene una combinación de áreas urbanas y periurbanas, lo que le otorga una diversidad en términos de población. Aunque la zona está en proceso de urbanización, aún existen áreas con carencias en infraestructura básica. Esta diversidad geográfica ofrece una gran oportunidad para IPIR de llegar a una población diversa, desde los más acomodados hasta los sectores más vulnerables de Lima Norte.

Sin embargo, el distrito también enfrenta problemas comunes en muchas zonas urbanas de Lima, como congestión vehicular y algunos sectores con falta de infraestructura de servicios. A pesar de esto, el IPIR está en una ubicación estratégica, donde muchas personas pueden acceder sin mayores dificultades.

3.2 Características Demográficas

El distrito de San Martín de Porres es uno de los más poblados de Lima, con una población joven y diversa, que abarca desde trabajadores urbanos hasta familias de clase media y baja (según el INEI). Es uno de los distritos más poblados de Lima, con una población estimada de 782,075 habitantes en 2023.

SMP tiene una población considerablemente joven. Muchos de sus habitantes son adultos jóvenes y familias jóvenes que buscan mejorar su calidad de vida y bienestar. Un 35% de la población de SMP tiene entre 15 y 29 años, esto se alinea con el enfoque de IPIR de ofrecer servicios tanto a estudiantes de psicología como a pacientes en busca de terapia y desarrollo personal.

Además, el crecimiento de la clase media en los últimos años ha aumentado la demanda de servicios de calidad en salud mental. Los jóvenes adultos son un grupo clave para la atención psicológica, dado que están más abiertos a buscar ayuda profesional y a tomar cursos de formación en salud mental.

Aunque el distrito tiene una población activa, muchas personas viven en sectores con limitaciones económicas, lo que podría dificultar el acceso a servicios de salud mental. Aquí, el IPIR podría jugar un papel clave en ofrecer precios accesibles o realizar programas de responsabilidad social.

3.3 Densidad Poblacional y Características de la Organización Urbana

San Martín de Porres es un distrito de alta densidad poblacional. La densidad de población en el distrito de San Martín de Porres, Lima, Perú, en la actualidad es de 15,761.04 habitantes por kilómetro cuadrado. En 2023, la población total

estimada del distrito era de 782,075 habitantes, distribuidos en 389,364 hombres y 392,711 mujeres INEI (2023).

La alta densidad implica una alta demanda de servicios de salud, incluyendo los de salud mental. Los problemas comunes de estrés, ansiedad y trastornos emocionales son más prevalentes en áreas densamente pobladas como SMP, lo que representa una gran oportunidad para que IPIR ofrezca sus servicios de intervención psicológica.

San Martín de Porres tiene una distribución heterogénea en cuanto a infraestructura. Aunque existen áreas comerciales como las cercanas a la Av. Universitaria, otras partes del distrito pueden presentar deficiencias en servicios básicos. Sin embargo, las zonas comerciales y de oficinas cercanas a IPIR permiten que la institución se beneficie de una buena circulación de personas, facilitando el acceso tanto de pacientes como de estudiantes interesados en cursos de formación.

Si bien hay otras instituciones de salud mental en Lima Norte, la ubicación de IPIR cerca de zonas comerciales y educativas le da una ventaja estratégica para atraer tanto a profesionales de la salud como a estudiantes interesados en la formación académica.

Tabla 1

Distritos con mayor frecuencia en atenciones de salud mental en el Instituto Nacional de Salud Mental “Honorio Delgado-Hideyo Noguchi”

Procedencia	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
San Martín de Porres	11 921	25.42
Los Olivos	5 714	12.19
Comas	5 450	11.62
Independencia	3 464	7.39
Rímac	3 080	6.57
San Juan de Lurigancho	2 460	5.25
Puente Piedra / Carabayllo	1 829	3.90
Lima	1 672	3.57
Callao	1 468	3.13
Ventanilla	1 327	2.83
Huaral	1 315	2.80
Ancash	586	1.25
Huaura	475	1.01
Ancón	373	0.80
Breña	372	0.79
Barranca	344	0.73
San Juan de Miraflores	306	0.65
San Miguel	299	0.64
Jesús María / Villa	251	0.54
Villa El Salvador / Surco	210	0.45
Otros distritos (específicos)	205	0.44
Otros (no especificados)	3 570	7.61
Total, General	46 891	100.00

Fuente: O.E.I

Esta Tabla, confirma que IPIR posee una ventaja competitiva de localización inmejorable para ejecutar una estrategia de penetración de mercado intensiva, asegurando una demanda potencial masiva tanto para los servicios clínicos como para la oferta de formación académica en el horizonte 2026-2030.

Tabla 2
Pacientes nuevos atendidos según procedencia en atenciones de salud mental, a nivel nacional Instituto Nacional de Salud Mental “Honorio Delgado-Hideyo Noguchi”, 2019.

Procedencia	Total	Niños y Adolescentes	Adultos y Adultos mayores	Adicciones	Emergencia	Neumología	Rehabilitación
Total	5341	451	802	168	3761	156	3
Ancón	35	3	6	2	23	1	-
Carabaylo	206	30	33	7	134	2	-
Comas	565	67	116	10	366	6	-
Independencia	331	22	53	10	242	4	-
Los Olivos	446	25	63	17	335	6	-
Puente Piedra	222	42	18	7	148	7	-
Rimac	254	23	46	7	172	6	-
San Juan de Lurigancho	314	26	25	4	250	9	-
San Martín de Porres	936	48	171	35	674	7	1
Sta. Rosa	10	1	1	-	8	-	-
Cono Norte	3319	287	532	99	2352	48	1
Bellavista	15	2	3	-	10	-	-
Carmen de la Legua	26	4	1	3	18	-	-
Callao	263	17	31	13	191	10	1
La Perla	12	1	2	2	6	1	-
Mi Perú	14	1	2	-	11	-	-
Ventanilla	157	24	23	10	96	4	-
Prov. Const. del Callao	487	49	62	28	332	15	1
Breña	55	4	8	2	38	3	-
Jesús María	40	1	4	-	34	1	-
Lima	225	28	25	9	159	4	-
Lince	26	2	7	2	15	-	-
Magdalena	15	-	6	-	8	1	-
Pueblo Libre	37	1	6	1	28	1	-
San Isidro	18	1	3	2	12	-	-
San Miguel	38	1	4	1	32	-	-
Lima Centro	454	38	63	17	326	10	0
Ate	32	2	3	-	23	4	-
Chaclacayo	3	-	1	1	1	-	-
Cieneguilla	2	-	-	-	2	-	-
El Agustino	42	5	2	-	30	5	-
La Molina	18	-	1	-	17	-	-
La Victoria	67	7	8	-	49	3	-
Lurigancho	14	3	-	1	7	3	-
Sta. Anita	36	1	3	-	27	5	-
Lima Este	245	18	23	3	181	20	0
Barranco	8	-	1	-	7	-	-
Chorrillos	27	3	5	1	16	2	-

Continúa...

Procedencia	Total	Niños y Adolescentes	Adultos y Adultos mayores	Adicciones	Emergencia	Neumología	Rehabilitación
Lima Este	245	18	23	3	181	20	0
Barranco	8	-	1	-	7	-	-
Chorrillos	27	3	5	1	16	2	-
...	4	-	1	-	3	-	-
Miraflores	20	-	4	-	15	1	-
Pachacámac	3	-	1	-	2	-	-
Punta Negra	2	-	-	-	2	-	-
Pucusana	2	-	-	1	1	-	-
San Juan de Miraflores	48	4	7	3	31	3	-
San Bartolo	1	-	-	-	1	-	-
Sta. María del Mar	1	-	1	-	-	-	-
Surco	53	3	5	1	41	3	-
Surquillo	19	2	1	-	14	2	-
Villa El Salvador	51	3	6	-	37	5	-
Villa María del Triunfo	42	2	8	-	28	3	1
Cono Sur	281	17	40	6	198	19	1
Barranca	34	5	7	2	20	-	-
Cajatambo	2	-	-	-	2	-	-
Canta	5	-	2	-	3	-	-
Cañete	17	-	4	-	10	3	-
Huaral	61	16	12	4	27	2	-
Huachirí	11	1	2	1	5	2	-
Huaura	25	2	4	-	16	3	-
Oyón	1	-	-	-	1	-	-
Yauyos	1	-	-	-	1	-	-
Provincia de Lima	157	24	31	7	85	10	0
Amazonas	3	-	-	-	3	-	-
Áncash	58	2	12	2	40	2	-
Apurímac	20	2	6	-	10	2	-
Arequipa	9	1	-	1	6	1	-
Ayacucho	16	2	2	1	9	2	-
Cajamarca	42	4	4	-	33	1	-
Cusco	17	-	1	1	12	3	-
Huancavelica	12	1	1	-	9	1	-
Huánuco	29	1	2	1	22	3	-
Ica	31	1	11	-	17	2	-
Junín	33	2	3	-	26	2	-
La Libertad	20	-	5	-	15	-	-
Lambayeque	18	1	-	-	15	2	-
Loreto	5	-	-	-	5	-	-
Madre de Dios	3	-	-	-	2	1	-
Moquegua	3	1	-	-	2	-	-
Pasco	11	-	1	-	9	1	-
Piura	25	-	-	-	16	9	-
Puno	2	-	-	-	2	-	-
San Martín	9	-	-	1	7	1	-
Tacna	2	-	-	-	2	-	-
Tumbes	7	-	-	-	7	-	-
Ucayali	11	-	3	1	6	1	-
Otros Dptos.	386	18	51	8	275	34	0

Fuente: O.E.I

Esta Tabla 2, confirma que IPIR posee una ventaja competitiva de localización inmejorable para ejecutar una estrategia intensiva de penetración de mercado, al estar situado en la puerta de entrada de la mayor demanda potencial de la región.

3.4 Organización Política Local

San Martín de Porres está bajo la jurisdicción de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que implementa políticas y programas de salud pública, incluida la salud mental. A nivel nacional, el gobierno peruano también ha mostrado un interés creciente por mejorar los servicios de salud mental a través de políticas como la Ley General de Salud Mental.

El IPIR debe estar al tanto de las políticas locales sobre salud mental que surjan de la Municipalidad de San Martín de Porres. Las políticas y programas que se implementen podrían tener un impacto directo en los recursos disponibles, en la financiación de programas de salud mental y en las alianzas que IPIR pueda formar con otras instituciones.

La vinculación con la Municipalidad de SMP se establece en un modelo de alianza estratégica complementaria, donde IPIR se posiciona no como rival en la provisión de servicios básicos, sino como el socio técnico especializado ideal para fortalecer los programas municipales de salud pública ya existentes, el propósito consiste en integrar nuestra experiencia clínica y académica con la infraestructura logística y el amplio alcance territorial de la municipalidad, permitiendo que IPIR funcione como apoyo de segundo nivel para manejar casos complejos o impartir capacitación, cerrando así lagunas asistenciales que el sector público solo no consigue cubrir, esta colaboración optimiza el impacto social en la población y consolida la posición de IPIR como actor fundamental en el sistema de salud local.

3.5 Determinantes Sociales de la Salud

Los determinantes sociales de la salud son esenciales para evaluar las necesidades de la población de San Martín de Porres. Estos determinantes influyen

directamente en la capacidad de la comunidad para acceder a servicios de salud mental.

San Martín de Porres es un distrito con una mezcla de clases sociales, pero predominantemente con poblaciones de bajos a medianos ingresos. Las desigualdades económicas son un desafío importante para el acceso a los servicios de salud mental. IPIR podría responder a esta necesidad ofreciendo precios accesibles, programas de becas o alianzas con organizaciones comunitarias para ayudar a los más vulnerables.

La conciencia sobre salud mental en la población de SMP está creciendo, pero sigue siendo un área en la que se deben hacer esfuerzos para reducir el estigma. Es crucial que IPIR promueva actividades de sensibilización sobre la importancia de la salud mental y sus beneficios.

La violencia urbana y los desafíos económicos en ciertas zonas de SMP pueden generar altos niveles de estrés y problemas emocionales en la población. Esto crea una demanda de servicios psicológicos accesibles y eficaces, lo que representa una oportunidad para el IPIR de expandir su impacto social y su presencia en la comunidad.

La evaluación externa muestra que el Instituto de Psicología IPIR está estratégicamente ubicado en una zona con alta densidad poblacional y accesibilidad, lo que le otorga grandes oportunidades de expansión y consolidación. La diversidad demográfica, la presencia de sectores con desigualdades sociales y económicas, y la creciente demanda de servicios de salud mental representan tanto retos como oportunidades para la institución.

Afrontar estos desafíos de forma efectiva permitirá a IPIR consolidarse como un referente en salud mental en Lima Norte y expandir su influencia a otras partes del país.

3.6 Análisis del Entorno PESTE

El desarrollo de un plan estratégico es fundamental para las organizaciones que buscan un crecimiento y una sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, Carrera (2019) ejecutó un análisis exhaustivo para la Clínica Peruano Suiza en Cusco, estableciendo una hoja de ruta con miras al año 2030 que consideraba diversos factores internos y externos relevantes para su desempeño en el sector de la salud.

Según D'Alessio (2008) toda organización debería comprometerse a reconocer las deficiencias existentes; respecto a las oportunidades y amenazas presentes en el contexto de su influencia, específicamente en relación con las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de su influencia, utilizamos al máximo toda posibilidad o circunstancia favorable (oportunidades), y neutralizamos todas las amenazas que puedan surgir. La tarea consiste en neutralizar o erradicar aquello que represente desventajas o riesgos, específicamente amenazas.

Según Carrera (2019) este contexto, conocido como mercado, compuesto por proveedores, consumidores y la clientela, así como la competencia, en un contexto integral y único (no fraccionado), requiere un análisis meticuloso y exhaustivo. Examinado en relación con los elementos que lo definen: De índole política, económica, social, tecnológicos y ecológicos (PESTE), los cuales tienen un impacto significativo en la organización.

PESTE es, por lo tanto, una de las herramientas sugeridas por D'Alessio (2008) para respaldar los esfuerzos de apoyo propuestos a las entidades en la evaluación de si las circunstancias políticas, económicas y sociales son adecuadas para su funcionamiento.

Las características tecnológicas y ecológicas de su entorno constituyen para ellas una oportunidad de adaptación o una amenaza a la que deben hacer frente para optimizar su rendimiento. Aprovechando sin aspirar a modificar lo que no es factible. Además, este instrumento será destinado a otras aplicaciones. Facilitar el seguimiento de las fluctuaciones del mercado global, del ambiente, del sector, y de los competidores y su repercusión en la demanda y la conducta de los usuarios (Carrera, 2019).

3.6.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

A pesar de un aumento en los profesionales médicos, Perú aún no alcanza los estándares. Según Ordinola (2023) la implementación de ciertas políticas públicas podría tener implicaciones significativas en la salud mental de los agentes educativos de nivel básico que laboran en Lima, recomendados por la OMS, lo que genera un impacto perjudicial en la salud mental. Un estudio indicó que solo el 6,3% de los problemas de salud mental en educadores están asociados a una mala gestión de políticas públicas, destacando un área de mejora.

Santa-Cruz et al. (2022) encontraron que el miedo al contagio de COVID-19 actuó como un intermediario significativo entre la cantidad de noticias relacionadas con la pandemia a las que la población peruana estuvo expuesta y su

salud mental general.

La pandemia de COVID-19 no solo generó una crisis sanitaria, sino también importantes movimientos migratorios. En este contexto, Cieza et al. (2022) exploraron cómo las condiciones socioeconómicas preexistentes en las zonas rurales, particularmente la pobreza, influyeron en la salud mental de las personas que se desplazaron debido a la crisis. Su investigación subraya la importancia de considerar los factores socioeconómicos como determinantes de la salud mental en situaciones de migración forzada.

En Perú, el gobierno ha tomado medidas en los últimos años para mejorar la cobertura de salud mental, con la implementación de políticas como la Ley General de Salud Mental. (Ley N.º 30947). Esto impulsa el acceso a servicios psicológicos tanto en el sector público como en el privado. Sin embargo, aún existen desafíos en la implementación efectiva de estas políticas, lo que puede generar oportunidades para que el IPIR se posicione como un referente en la atención de salud mental de calidad.

La implementación de la Ley N.º 31572 – Ley del Teletrabajo en Perú ha generado debates sobre su regulación y sus implicaciones para el bienestar de los trabajadores. En este contexto, Gonzales (2023) ofreció una perspectiva crítica sobre la legislación existente, enfatizando que una normativa integral debería ir más allá de los aspectos operativos y considerar activamente los factores sociales que influyen en la vida de los teletrabajadores, así como la necesidad de integrar un enfoque efectivo en la salud mental para garantizar un entorno de trabajo remoto saludable y sostenible.

La forma en que los medios de comunicación representan la salud mental puede tener un impacto significativo en la percepción pública y el estigma asociado a los problemas psicológicos. En este sentido, Hidalgo-Padilla et al. (2023) llevaron a cabo un análisis de dos diarios de circulación nacional en Perú para identificar las narrativas y los marcos utilizados al abordar temas relacionados con la salud mental. Sus hallazgos ofrecen una visión importante sobre cómo se construye socialmente la comprensión de la salud mental en el contexto peruano.

Aunque la situación política en Perú es variable, el gobierno peruano ha mostrado interés por mejorar la educación superior y la formación profesional. Esto representará oportunidades de financiamiento y subvenciones para el desarrollo de programas académicos especializados. Es importante que IPIR esté alineado con las políticas de formación profesional para aprovechar estas oportunidades.

Referente a la Ley N.º 28369, conocida como Ley del Trabajo del Psicólogo, establece el marco legal que regula la profesión en el Perú, bajo la supervisión del Colegio de Psicólogos. En este sentido, se requiere que IPIR cumpla estrictamente con dichas disposiciones y con los estándares profesionales, a fin de evitar contingencias legales. Asimismo, con el crecimiento de la telepsicología, las normativas vinculadas a la atención psicológica en entornos digitales han cobrado mayor importancia, por lo que IPIR debe garantizar el respeto a las regulaciones vigentes para la prestación de estos servicios a distancia.

Sin embargo, el costo de los servicios de salud, incluidos los relacionados con la salud mental, han aumentado. Un estudio indica que los gastos médicos en Perú han incrementado más de cuatro veces la tasa de inflación, debido

principalmente a factores como la pandemia de la COVID-19. Este aumento en los costos puede afectar la capacidad adquisitiva de los pacientes, especialmente en distritos como San Martín de Porres. Por lo tanto, IPIR podría considerar ofrecer tarifas diferenciadas y opciones de financiamiento accesibles para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones.

3.6.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

En cuanto a la clase media, su expansión ha sido significativa. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo indica que la población de clase media en Perú aumentó del 49.6% en 2000 al 75.1% en 2017. Según los datos de APEIM 2024 basados en la ENAHO 2023, la distribución de los hogares peruanos por nivel socioeconómico (NSE) revela que la mayoría se concentra en los estratos bajos: el 31.1% en el NSE D y el 31.2% en el NSE E, lo que equivale a más del 62% del total nacional de 10.2 millones de hogares. El nivel medio (NSE C) agrupa al 28%, mientras que los niveles más altos, B y A, representan apenas el 8.8% y 0.9%, respectivamente. En Lima Metropolitana, de los 3.29 millones de hogares, el 46% pertenece al NSE C y el 27.3% al D, mostrando una fuerte presencia de la clase media emergente, mientras que los niveles B (17.7%), A (2.4%) y E (6.6%) tienen menor participación. Al comparar con 2023, se observa una reducción en los hogares del NSE B y un aumento en los del D, lo que sugiere un leve retroceso socioeconómico en la capital. A nivel nacional, los subestratos más altos (A1, A2, B1) apenas alcanzan al 2.1% de los hogares, mientras que la mayoría se concentra en los segmentos medios-bajos y bajos, lo que refuerza la heterogeneidad y los desafíos del mercado peruano en términos de consumo, acceso y políticas públicas (APEIM, 2024).

En 2024, la economía peruana mostró una clara recuperación al registrar un crecimiento del PBI de 3,3%, posicionándose junto a Brasil como una de las economías de mayor expansión en América Latina. Este resultado, el más alto desde 2021, fue impulsado por el buen desempeño de los sectores primarios, favorecidos por condiciones climáticas neutrales y una mayor producción minera, y los sectores no primarios, que se beneficiaron del repunte de la demanda interna. Destacó el crecimiento de la pesca (24,9%), minería (2,0%), hidrocarburos (2,1%) y agropecuario (4,9%), mientras que entre los sectores no primarios sobresalieron la construcción (3,6%), servicios (3,3%), comercio (3,0%) y manufactura no primaria (2,5%). En diciembre de 2024, la economía creció 4,85%, la mayor tasa mensual desde mayo de ese mismo año, acumulando así nueve meses consecutivos de expansión. En ese mes, los sectores primarios crecieron 9,1%, con un aumento en pesca (76,8%) y agropecuario (7,5%), mientras que los sectores no primarios crecieron 3,8%, liderados por servicios (4,1%) y comercio (3,6%) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

En 2025, el sistema financiero peruano se mantiene sólido y resiliente, según la SBS y el BCRP, aunque enfrenta riesgos significativos tanto externos como internos que podrían comprometer su estabilidad. A nivel internacional, la política monetaria restrictiva en economías desarrolladas, la desaceleración de China y las tensiones geopolíticas han elevado los costos del crédito y limitado el acceso a financiamiento externo. En el plano local, persisten vulnerabilidades, especialmente en los hogares de menores ingresos, cuyo alto nivel de endeudamiento, con una ratio cuota-ingreso promedio del 25% en diciembre de 2024, los hace más propensos a deterioros en su capacidad de pago. La recuperación aún incompleta

de la inversión privada y pública también representa un riesgo, pese a que en el primer trimestre de 2025 la inversión privada sumó S/ 45,461 millones, y la pública alcanzó un récord de S/ 19,373 millones hasta mayo. Según datos históricos y recientes del Ministerio de Salud (2021), se estima que aproximadamente el 80% de las personas con trastornos mentales, neurológicos y por uso de sustancias en el Perú no reciben el tratamiento que necesitan. Esta cifra es devastadora y evidencia un mercado desatendido masivo.

Según el Ministerio de Economía y finanzas(2026), menciono que el indicador financiero esencial para evaluar el compromiso gubernamental auténtico radica en el Programa Presupuestal 0131, orientado exclusivamente al control y prevención en salud mental, la evolución reciente evidencia un incremento cuantitativo significativo después de la pandemia, al pasar de montos inferiores a los S/ 300 millones antes de 2020 a un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que se sitúa entre los S/ 700 y S/ 750 millones anuales durante el período 2024-2025 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025), no obstante, el examen estratégico demuestra que, pese a que el crecimiento porcentual aparenta ser notable en los documentos oficiales, en valores absolutos la asignación continúa siendo inadecuada para cubrir las necesidades de una población de 34 millones de habitantes cuya demanda de atención se ha triplicado tras la emergencia sanitaria, en consecuencia, este presupuesto se perfila más como una respuesta reactiva y circunstancial que como una inversión transformadora y estructural del sistema de salud mental.

No obstante, existen programas financiados por estado que pueden ser

aprovechados por organizaciones como IPIR:

- **ProInnovate:** Ofrece financiamiento para la implementación de tecnologías digitales y mejora de procesos en PYMEs. (Gobierno del Perú). Así como, Kunan Salud, es la 'low-cost' de alta calidad de la atención primaria en Perú; una empresa social que usa tecnología y prevención para dar acceso a salud digna a la clase media emergente y poblaciones vulnerables que el sistema tradicional ignora.
- **Wellcome Trust:** Proporciona financiamiento de hasta 7 millones por proyecto para intervenciones digitales escalables en salud mental. (Reuters), Estos proyectos están enfocados en financiar investigaciones avanzadas en Perú, sin llevar a cabo atención directa. Su labor incluye integrar a la población peruana en estudios internacionales de genética psiquiátrica y apoyar a investigadores locales a través de becas competitivas. Además, respalda investigaciones sobre estrategias eficaces en salud mental juvenil, en colaboración con instituciones como la Universidad Peruana Cayetano Heredia y el Instituto Nacional de Salud Mental. Su objetivo es generar conocimiento para mejorar la salud global, actuando como un patrocinador clave en la investigación científica en el país.

La inflación en Perú ha mostrado una tendencia a la baja. En diciembre de 2024, se registró una inflación de 0.11%, cerrando el año con una tasa acumulada de 1.97%. Esta cifra es notablemente menor en comparación con el 3.24% de 2023

y el 8.46% en 2022.

Perú ha experimentado un crecimiento económico en los últimos años, aunque este crecimiento se ha visto afectado por fluctuaciones económicas a nivel global. A pesar de estos altibajos, la clase media ha crecido, lo que representa una oportunidad para los servicios privados de salud mental, incluyendo a IPIR, para captar más clientes con capacidad de pago.

Este crecimiento representa una oportunidad para servicios privados de salud mental, como los ofrecidos por IPIR, al contar con una base de clientes con mayor capacidad adquisitiva.

Aunque el acceso al crédito y financiamiento sea limitado para las pequeñas y medianas empresas en Perú, existen fondos internacionales y nacionales que pueden ser aprovechados por el IPIR, como los destinados a la mejora de la salud mental y la formación profesional. Las alianzas con instituciones públicas y privadas pueden permitir la inversión en tecnología avanzada y mejoras en la infraestructura.

La inflación y el aumento de los costos de vida en Perú podrían afectar la capacidad adquisitiva de los pacientes potenciales, especialmente en distritos como San Martín de Porres. Esto puede reducir la demanda de servicios privados, por lo que el IPIR podría considerar ofrecer tarifas diferenciadas u opciones de financiamiento accesibles para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones.

3.6.3 Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S)

Entre enero y abril de 2025, el Perú ha registrado al menos 253 suicidios, en

su mayoría de jóvenes entre 15 y 34 años, reflejando una preocupante crisis de salud mental en la población juvenil. A esto se suma que en 2023 más de un millón de menores de entre 6 y 17 años fueron atendidos por episodios depresivos, según el Ministerio de Salud. Esta realidad está fuertemente influenciada por un entorno de creciente incertidumbre, polarización política, inseguridad y dificultades familiares, como la falta de tiempo para una crianza cercana debido a las exigencias laborales (Espinoza, 2025).

Además, el Ministerio de Educación reportó más de 10 mil casos de conflictos escolares en 2024, lo que evidencia la urgencia de repensar el rol de las escuelas como espacios de contención emocional. La psicóloga Nani Pease advierte que vivimos en una sociedad fracturada, y resalta la necesidad de fortalecer la tutoría escolar como herramienta clave para desarrollar habilidades socioemocionales, construir proyectos de vida con sentido y ofrecer apoyo emocional real a los estudiantes. Para lograrlo, las escuelas deben dejar de ser exclusivamente académicas y convertirse en comunidades de bienestar, participación y cuidado (Espinoza, 2025).

Incorporar estas variables socioculturales en el análisis del entorno permite al IPIR alinear mejor su misión, sus servicios y sus canales de comunicación con las necesidades reales de la población. Si se gestionan correctamente, representan una gran ventaja competitiva y social.

3.6.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

La telepsicología ha experimentado un crecimiento considerable, particularmente después de la pandemia. Es imperativo que el IPIR se acomode a

esta tendencia y utilice la tecnología para expandir su alcance a regiones distantes y proporcionar servicios a distancia. Adicionalmente, las plataformas digitales facilitan una administración más eficaz de los pacientes, optimizando así los recursos del centro de salud. La telepsicología se ha constituido como una modalidad emergente que, desde la psicología contemporánea, ofrece nuevas formas de interacción entre profesionales y usuarios, adaptándose a las exigencias tecnológicas y contextuales actuales (Olivella-López et al., 2020).

Progresos en Psicología y Técnicas Terapéuticas Innovadoras: La psicología experimenta una evolución continua, y los progresos en metodologías terapéuticas, tales como la terapia cognitivo-conductual o la implementación de la inteligencia artificial para el diagnóstico precoz, están provocando una revolución en el campo. Es imperativo que IPIR se mantenga informado acerca de estos progresos, lo cual facilitará la optimización de la calidad de la capacitación de sus profesionales y la eficacia de sus servicios de intervención. Las tendencias actuales en intervención psicológica se orientan hacia enfoques más integradores y tecnológicamente mediados, lo que permite una atención más adaptada a las necesidades individuales de los pacientes (Mocha et al., 2025).

Gestión Automatizada y Automatización de Recursos: La implementación de sistemas de administración de pacientes, calendarios digitales, pagos en línea, entre otros servicios tecnológicos, optimiza la operatividad de IPIR. Adicionalmente, los instrumentos de análisis de datos pueden facilitar una gestión administrativa optimizada y optimizar los resultados clínicos.

Investigación en el campo de la Psicología: Los progresos en la

investigación psicológica ofrecen metodologías innovadoras y enfoques terapéuticos que tienen el potencial de potenciar los programas de capacitación y los servicios ofrecidos por el IPIR.

3.6.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Sostenibilidad Ecológica: La responsabilidad ambiental está experimentando una creciente importancia en el contexto social. IPIR tiene la capacidad de distinguirse de la competencia mediante la implementación de prácticas sostenibles, tales como la minimización de la huella de carbono, la utilización de materiales reciclables y la administración eficaz de recursos. Además, la educación ambiental y la repercusión del estrés ambiental en la salud mental podrían constituir áreas de desarrollo para proporcionar terapias vinculadas al bienestar ecológico.

Impacto Psicológico de los Desastres Naturales: Perú se caracteriza por su susceptibilidad a desastres naturales tales como sismos e inundaciones, particularmente en regiones periféricas. Estos sucesos pueden influir en la salud mental de los individuos, y la IPIR podría desempeñar un papel fundamental en la intervención psicológica post-desastre, proporcionando servicios de asistencia psicológica y consultoría en situaciones de crisis.

Efectos de la Urbanización sobre la Salud Mental: El incremento en la urbanización de Lima y la intensificación de la contaminación, tanto acústica como ambiental, representan factores que pueden influir en el bienestar psicológico de la población. La instauración de un entorno saludable en el IPIR, caracterizado por espacios serenos y de fácil acceso, contribuirá al bienestar de los pacientes.

La evaluación PESTE sugiere que el contexto externo presenta tanto oportunidades como retos para el Instituto de Psicología IPIR. Adicionalmente, es imperativo que el instituto se mantenga informado acerca de las regulaciones emergentes en el sector y se adapte a las realidades socioculturales de sus pacientes para asegurar una mayor eficacia y accesibilidad en sus prestaciones de servicios.

3.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), según (D'Alessio, 2015) constituye un instrumento fundamental en el análisis estratégico para cuantificar las oportunidades y amenazas que el Instituto de Psicología IPIR enfrenta en su contexto externo. Esta matriz nos facilitará la asignación de calificaciones a los elementos cruciales que inciden en el éxito del instituto, facilitando así la priorización de acciones estratégicas.

En la Tabla 2 se analiza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), tomando como calificación valores en la escala del 1 al 4 el cual representa el grado de respuesta que tiene el policlínico frente a las oportunidades y amenazas.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos	Peso	Calificación	Puntaje Total
OPORTUNIDADES			
1.Crecimiento de la conciencia social sobre la salud Mental	0.10	4	0.40
2.- Expansión del mercado de terapia en línea	0.12	4	0.48
3.-Apoyo gubernamental y fondos para educación en psicología	0.08	4	0.32
4.-Aumento de la colaboración interdisciplinaria	0.08	4	0.32
5.-Concientización empresarial sobre bienestar emocional	0.11	4	0.44
AMENAZAS			

1.-Tendencia hacia la formación en áreas más lucrativas	0.10	3	0.30
2.-Desconfianza pública hacia las terapias psicológicas	0.10	3	0.30
3.-Avances tecnológicos que deshumanizan la atención	0.09	4	0.36
4.-Inestabilidad política y económica en la región	0.12	2	0.24
5.-Aumento de los costos de educación y terapia	0.09	3	0.30
TOTAL	1.00		3.46

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

La suma parcial de las oportunidades es 1.96, superior a la suma parcial de las amenazas 1.5, lo que indica que el entorno se muestra favorable para IPIR. El resultado ponderado de 3.46 indica que el Instituto IPIR posee una capacidad de respuesta superior al promedio frente a su entorno. La organización está capitalizando intensivamente las oportunidades digitales y corporativas (Oportunidades 2 y 5) a través de su nueva estructura de Unidades de Negocio. Asimismo, la amenaza de la 'deshumanización tecnológica' se contrarresta eficazmente (Puntaje 0.36) gracias a la filosofía 'Riqchariy', que integra calidez humana con herramientas digitales.

La calificación favorable de 3.46 en la matriz EFE sustenta la capacidad del Instituto IPIR para activar mecanismos de defensa estratégicos. Frente a la inestabilidad económica y la competencia tecnológica, la organización despliega un modelo de Diversificación Híbrida; asegurando ingresos recurrentes a través del canal corporativo (B2B) y defendiendo el valor de la terapia humana mediante la profesionalización académica. Asimismo, la amenaza de costos crecientes se mitiga mediante una estructura de 'Clínica Escuela', que permite mantener la accesibilidad social (alineada a nuestra misión) sin comprometer la rentabilidad financiera.

3.8 La Empresa y sus Competidores

3.8.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores en el sector de servicios psicológicos es moderado. Aunque existen múltiples opciones de profesionales y docentes para contratar, los más capacitados o especializados (con experiencia clínica o en formación académica) pueden ejercer mayor influencia en la negociación de condiciones laborales, debido a la alta demanda de sus servicios. En este contexto, el Instituto IPIR, al apostar por la excelencia académica y la innovación, debe consolidar alianzas estratégicas con estos perfiles, sin comprometer su sostenibilidad financiera. Además, la dependencia de plataformas tecnológicas (para la educación virtual) también incrementa la necesidad de seleccionar proveedores confiables en tecnología educativa, así como las plataformas en la nube con modelos, Moodle, canvas, classroom, freemium, como TalentLMS, Thinkific y MoodleCloud, son opciones viables para iniciar la capacitación sin necesidad de servidores propios. TalentLMS destaca por su interfaz profesional y gamificación, permitiendo un programa piloto gratuito, aunque su plan limita a solo 5 usuarios y 10 cursos. Thinkific, orientada a creadores de cursos, permite un curso completo con alumnos ilimitados en su plan gratuito, ideal para lanzamientos rápidos de cursos cortos, aunque no es adecuada para gestionar programas académicos complejos. Por otro lado, MoodleCloud ofrece un plan limitado a 50 usuarios y 250 MB de almacenamiento.

La meta al 2028 es adquirir Canvas LMS para la Escuela (Datos Académicos (Notas, asistencia, sílabos) y un Software de Historia Clínica Electrónica (EHR) separado para la Clínica, especializado en psicología, que

cumpla con HIPAA (norma de salud).

3.8.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores (estudiantes, pacientes y usuarios de servicios de salud mental) han ganado mayor poder debido a la creciente oferta de instituciones que brindan atención psicológica y formación profesional. Con un mercado en expansión y diversas alternativas accesibles, incluyendo servicios gratuitos o de bajo costo de entidades públicas y privadas, los consumidores exigen calidad, personalización, flexibilidad y valor agregado. IPIR debe diferenciarse no solo por sus servicios, sino también por su propuesta ética, social y académica, con programas innovadores y docentes de excelencia que refuercen su reputación.

3.8.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta. La salud mental es abordada desde múltiples frentes, y en ese sentido, existen servicios alternativos a los que recurren los usuarios, como el coaching, terapias alternativas, grupos de ayuda mutua, contenidos digitales (YouTube, podcasts, influencers psicológicos) y plataformas de bienestar emocional. Estos sustitutos, aunque muchas veces carecen de rigurosidad científica, compiten por la atención y el tiempo del público. IPIR debe posicionarse como una institución seria, ética y basada en evidencia científica, promoviendo la diferenciación frente a prácticas no reguladas.

3.8.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es moderada a alta. La creciente demanda por atención psicológica y formación profesional ha generado un entorno atractivo para nuevas empresas, ONG y emprendimientos educativos. Con el avance tecnológico, la barrera de entrada se ha reducido, especialmente en educación

virtual. Sin embargo, la experiencia, reputación institucional, infraestructura académica y acreditaciones son barreras importantes que IPIR puede utilizar como ventajas competitivas. La consolidación de una marca confiable y la estandarización de servicios son elementos clave para mitigar esta amenaza.

3.8.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad en el sector es alta. IPIR compite con universidades, centros privados de formación, clínicas psicológicas, plataformas digitales, y ONG con enfoque en salud mental. Esta competencia se intensifica por la lucha por captar tanto estudiantes como pacientes en un mercado donde la salud mental ha adquirido una visibilidad sin precedentes. La diferenciación será clave para IPIR: ofrecer programas con acreditación internacional, intervenciones innovadoras y un fuerte componente ético-social, acompañado de un plan estratégico robusto, permitirá mantenerse competitivo en este entorno de alta rivalidad.

3.9 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) evalúa la posición estratégica de IPIR frente a sus principales competidores. En este análisis se considera a IPIR, a una universidad privada líder en salud mental (Universidad Peruana Cayetano Heredia) y a una plataforma educativa con oferta psicológica (Crehana).

Tabla 4
Matriz de MPC

Factores Críticos de Éxito	Peso	IPIR		Competidor A (UPCH)		Competidor B (Crehana)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Calidad académica	0.20	3	0.60	5	1.00	3	0.60
Accesibilidad de precios	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Innovación en metodología	0.10	3	0.30	4	0.40	5	0.50
Reputación y trayectoria institucional	0.15	3	0.45	5	0.75	3	0.45
Alcance nacional/internacional	0.10	3	0.30	5	0.50	4	0.40
Oferta de cursos y especializaciones	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Compromiso social	0.15	5	0.75	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		3.60		4.15		3.30

Se muestra en la Tabla 4 la comparación de los factores críticos de éxito entre la institución evaluada (IPIR) y sus competidores UPCH y Crehana. Los resultados evidencian que UPCH se posiciona como líder consolidado del mercado con 4.15, mientras que IPIR se establece como un fuerte retador de nicho con 3.60, mostrando una sólida base, pero con una brecha de 0.55 puntos hacia el líder. Crehana, con un puntaje de 3.30, se enfoca en un segmento diferente y queda por debajo de IPIR en los factores críticos seleccionados. Este ajuste en la calificación de IPIR valida su estado como una institución competitiva y saludable, al tiempo que señala un claro potencial de crecimiento en áreas clave como reputación y calidad académica percibida en comparación con el líder histórico.

3.10 Matriz de Perfil Referencial (MPR)

La MPR destaca la posición actual de IPIR en relación con el entorno externo, evaluando su grado de preparación frente a las amenazas y su capacidad de aprovechar oportunidades del entorno.

Tabla 5
Matriz de MPR

Factores Críticos de Éxito	Peso	IPIR		Instituto Peruano de Psicoterapia Cognitivo-Conductual (IPSICOC)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Calidad académica	0.20	3	0.60	5	1
Accesibilidad de precios	0.15	4	0.60	4	0.6
Innovación en metodología	0.10	3	0.30	4	0.4
Reputación y trayectoria institucional	0.15	3	0.45	5	0.75
Alcance nacional/internacional	0.10	3	0.30	5	0.5
Oferta de cursos y especializaciones	0.15	4	0.60	4	0.6
Compromiso social	0.15	5	0.75	5	0.75
Total	1.00		3.60		4.6

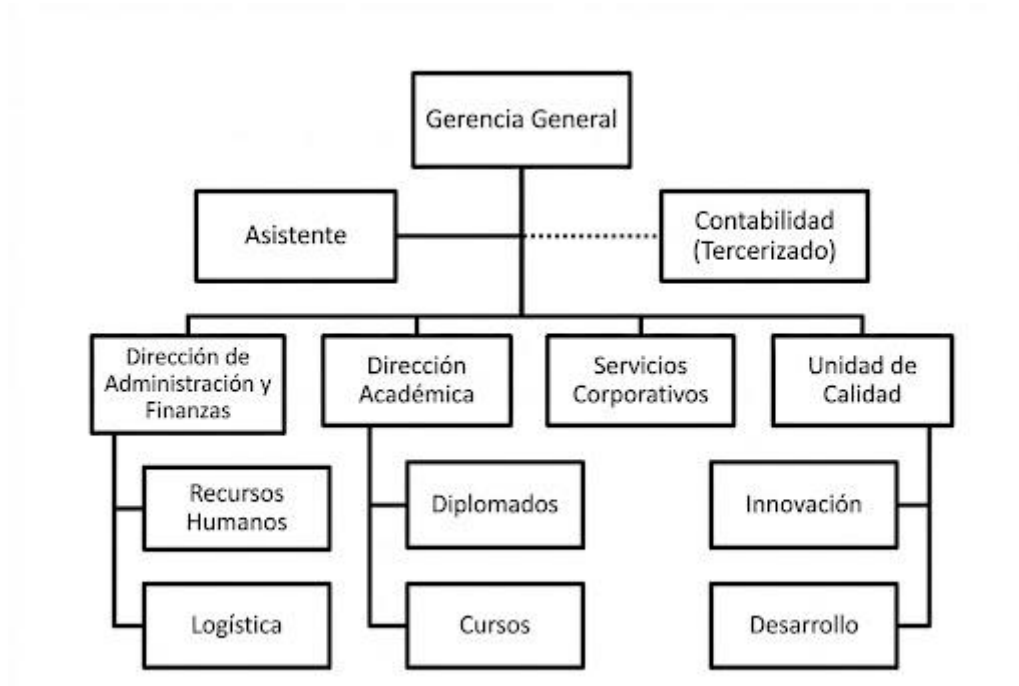
En la Tabla 5 se resalta la comparación de IPIR con el Instituto Peruano de Psicoterapia Cognitivo-Conductual (IPSICOC), evidenciándose que IPIR alcanza un puntaje total de 3.60, mientras que IPSICOC logra 4.60, reflejando una posición competitiva más robusta, aunque IPIR cuenta con ventajas en la variedad de cursos y su compromiso social, se ve superado por IPSICOC en aspectos como la calidad académica, innovación metodológica, reputación y alcance tanto nacional como internacional, lo que incrementa su nivel de competitividad, así, se concluye que IPSICOC se establece como el líder predominante y consolidado con 4.60, en contraste con IPIR que se posiciona

como un competidor de nicho fuerte con 3.60, muchísimo por encima del promedio de 2.5, este nuevo puntaje valida la suposición de que IPIR es una institución sólida, además de señalar una brecha de 1.0 punto hacia el líder, mostrando un notable potencial de crecimiento en áreas críticas como la reputación y la percepción de calidad académica.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y Gerencia (A)



La imagen ilustra un organigrama jerárquico encabezado por la Gerencia General, que recibe el apoyo directo de un Asistente y un departamento de Contabilidad externalizado, señalado con una línea punteada, por debajo de la gerencia, la estructura se organiza en cuatro áreas funcionales principales, la Dirección de Administración y Finanzas, que supervisa Recursos Humanos y Logística, la Dirección Académica, que se encarga de los Diplomados y Cursos, la unidad de Servicios Corporativos, y la Unidad de Calidad, que gestiona las áreas de Innovación y Desarrollo, todas estas se integran en un esquema que refleja la organización y el flujo de trabajo dentro de la entidad.

IPIR posee una estructura administrativa ágil que le permite adaptarse con rapidez al entorno, manteniendo una dirección general de enfoque participativo y alineada con los

valores institucionales, sin embargo, la gestión enfrenta desafíos significativos en su formalización, la falta de profesionalización se evidencia en la ausencia de Manuales de Organización y Funciones (MOF) y de perfiles de puesto formales, lo que complica la claridad en los roles, además, aunque la organización disfruta de gran estabilidad al no haber rotación de personal, se identifica la necesidad de establecer bandas salariales que sean competitivas en el mercado, por último, el uso limitado de herramientas de planificación como KPIs y sistemas de control obstaculiza una evaluación objetiva del rendimiento organizacional.

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

IPIR ha logrado posicionarse con éxito en el mercado educativo y clínico mediante estrategias digitales, Aunque IPIR mantiene una activa presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, atrayendo a un público juvenil, la institución carece de un Plan de Marketing formal, las acciones actuales se limitan a actividades sueltas y desarticuladas, lo que impide establecer un posicionamiento estratégico sólido, el diagnóstico revela una ausencia crítica de gestión basada en datos, ya que no se realizan mediciones del impacto de las campañas ejecutadas, ni se cuenta con un cuadro de mando para seguir los prospectos (leads) o las tasas de conversión en ventas, esta falta de herramientas de control, junto con la ausencia de una estrategia unificada, restringe la capacidad de la institución para evaluar el retorno de su inversión y segmentar el mercado de manera efectiva.

4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura.

Figura 1 *Figura 1*

Plano de infraestructura de IPIR



El Instituto cuenta con una sede física bien localizadas y con infraestructura básica para la atención psicológica presencial. IPIR se ubica en un edificio de tres niveles con una distribución funcional orientada a optimizar el flujo de atención y asegurar la calidad de los servicios, la zonificación se organiza de la siguiente manera, en el Nivel 1, que corresponde a la Zona Comercial y de Recepción, se encuentra un punto de alto tránsito destinado a crear una primera impresión y filtrar a los usuarios, albergando la Sala de Espera y la Oficina de Informes, lo que centraliza las actividades de admisión y ventas para no interrumpir las operaciones clínicas, en el Nivel 2, que corresponde a la Zona Estratégica y Clínica, se halla un área de acceso controlado que prioriza la privacidad,

donde convergen la Gerencia General y la Sala de Reuniones para la toma de decisiones, junto con los Consultorios Psicológicos, garantizando un entorno silencioso y confidencial para la atención a pacientes, finalmente, en el Nivel 3, que corresponde a la Zona Académica y Vivencial, se disponga un espacio flexible destinado a la capacitación, con salas para Talleres Grupales e Individuales, lo que permite el desarrollo de dinámicas educativas y terapéuticas aisladas del área administrativa.

Ha desarrollado un modelo híbrido eficiente (presencial y virtual), lo cual ha sido clave para su crecimiento post-pandemia. No obstante, existen limitaciones en términos de tecnología educativa, conectividad y soporte técnico, Se recomienda invertir en aulas virtuales con inteligencia artificial, recursos multimedia interactivos y bibliotecas digitales, que optimicen tanto la experiencia de aprendizaje como la calidad del servicio.

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

El área contable del Instituto IPIR, no cuenta con un sistema de costos para cada uno de los servicios prestados por la empresa, lo que toma más tiempo en tener lista y actualizada la información contable; asimismo no se cuenta con un sistema de presupuesto anual ya que trabajan en relación a la demanda del mercado, tampoco se tiene una estructura contable para la distribución de costos y gastos por centro de costo.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

IPIR posee un equipo humano con fuerte vocación social y ética profesional, lo que constituye uno de sus principales activos. Sin embargo, enfrenta una alta rotación en algunas áreas operativas, y falta una política integral de recursos humanos que contemple formación continua, evaluación del desempeño, bienestar emocional del personal y

crecimiento profesional. No existen líneas de carrera definidas, lo cual puede afectar la retención del talento. Se recomienda instaurar un área especializada en gestión del talento humano y crear programas internos de mentoría, salud mental laboral y planes de incentivos.

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Actualmente, IPIR emplea plataformas como Moodle, Zoom y redes sociales como canales de comunicación institucional y educativa. Aunque funcionales, presentan limitaciones para la trazabilidad del aprendizaje, el seguimiento de alumnos y la gestión de relaciones con clientes (CRM). No se cuenta con un sistema integral de información que conecte la gestión académica, clínica, administrativa y comercial. La digitalización de procesos es parcial y carece de interoperabilidad entre sistemas. Se recomienda implementar una plataforma integrada tipo ERP educativo y un CRM para seguimiento de clientes, pacientes y prospectos.

4.1.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

En los últimos años, IPIR ha iniciado la publicación de investigaciones y la implementación de metodologías propias para la intervención psicológica. No obstante, aún no se cuenta con un área dedicada exclusivamente a I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación), ni con alianzas académicas con universidades extranjeras que potencien su producción científica. La inversión en tecnología de vanguardia, como realidad virtual aplicada a psicoterapia, test digitalizados o big data para salud mental, es mínima. Se recomienda fomentar la cultura investigativa interna, crear un fondo para investigación, establecer alianzas con centros de investigación y promover la innovación docente y

terapéutica.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 6
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
FORTALEZAS			
1. Trayectoria y experiencia sólida desde 2007	0.12	4	0.48
2. Oferta de programas híbridos (virtual y presencial)	0.11	3	0.33
3. Equipo docente altamente calificado y comprometido	0.11	4	0.44
4. Modelo social y comunitario que apela a la responsabilidad social	0.08	4	0.32
5. Presencia en redes sociales y marketing digital	0.07	3	0.21
6. Alianzas y convenios con instituciones educativas y sociales	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
1. Limitada profesionalización en administración y gerencia	0.10	1	0.10
2. Infraestructura tecnológica insuficiente para plataformas virtuales	0.09	1	0.09
3. Escasa diversificación de fuentes de financiamiento	0.08	1	0.08
4. Falta de políticas claras en gestión de recursos humanos	0.06	1	0.06
5. Carencia de sistemas integrados de información y comunicación	0.06	1	0.06
6. Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
Totales	1.00		2.43

Nota: Valor: 4=Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2=Debilidad Menor, 1=Debilidad

Mayor.

El Instituto IPIR ha obtenido un puntaje final de 2.43, posicionándose en el límite superior de debilidad interna, cercano a 2.50. Este resultado indica una organización altamente polarizada. En un extremo, las fortalezas fundamentales como la Trayectoria, la Calidad Docente y el Modelo Social han alcanzado la calificación máxima de 4, evidenciando que la propuesta de valor hacia el mercado es excepcional y cuenta con una

solidez histórica notable. Sin embargo, la incapacidad de superar la media teórica de 2.5 es motivo de preocupación. Esta situación sugiere que las ineficiencias administrativas y tecnológicas, que han sido evaluadas con un puntaje de 1, están teniendo un impacto tan significativo que están debilitando el potencial de las fortalezas de la institución.

IPIR es un "Ferrari con motor de Volkswagen". La institución tiene todo el prestigio y el talento para liderar el mercado (Cuadrante I), pero está atrapada en el Cuadrante II únicamente por falta de herramientas de gestión. La estrategia no requiere "mejorar la enseñanza" (que ya es excelente), sino exclusivamente modernizar el soporte. Con solo elevar la tecnología y administración a un nivel medio, la organización saltaría automáticamente a una posición de liderazgo dominante.

Capítulo V: Intereses del Instituto de Psicología IPIR

5.1 Intereses Organizacionales

Se parte de que, estos son los propósitos o logros que la organización aspira a conseguir, orientados por su visión y motivados por su misión institucional. Estos intereses organizacionales deben analizarse en relación con los de otras entidades del mismo sector, ya que pueden coincidir o diferir según la naturaleza y objetivos de cada una. Es importante que estos intereses se definan de manera general y abarquen un enfoque amplio que permita flexibilidad estratégica (D'Alessio, 2013).

Los intereses organizacionales del Instituto de Psicología IPIR están enfocados en consolidar su posicionamiento como institución educativa y clínica líder en el ámbito de la salud mental, mediante:

1. Ampliar la cobertura y calidad de la formación profesional en salud mental, con cursos, diplomados y entrenamientos especializados, como Terapia del Duelo, Trauma, Autismo, Técnicas de Relajación, Psicoterapia Infantil, entre otros.
2. Consolidar su liderazgo académico ofreciendo programas actualizados y contextualizados a las necesidades de la población peruana y latinoamericana.
3. Expandir el acceso a servicios psicológicos de calidad, priorizando la intervención oportuna y especializada.
4. Fortalecer la innovación educativa y terapéutica, mediante el desarrollo de metodologías modernas, como las Nuevas Constelaciones Familiares o la Disciplina Positiva.

5. Aumentar el impacto social y comunitario en salud mental, llevando la intervención psicológica a sectores vulnerables.
6. Asegurar la sostenibilidad institucional, a través de una gestión ética, estratégica y responsable.
7. Potenciar la profesionalización y especialización del talento humano, promoviendo la formación continua, la retención del personal calificado y el desarrollo docente.

5.2 Potencial Organizacional

El Instituto IPIR cuenta con un sólido potencial organizacional, sustentado en más de 10 años de experiencia, con 32,000 alumnos formados, 48,400 consultas psicológicas realizadas y 800 talleres dictados. Este potencial se denota así:

A. Capital Humano

- Claustro docente con experiencia en psicoterapia clínica y comunitaria.
- Facilitadores especializados en áreas clave como duelo, trauma, autismo, terapia sistémica, niños y adolescentes, pareja y constelaciones familiares.
- Equipo con compromiso social y conocimiento del entorno local y regional.

B. Infraestructura y recursos técnicos

- Plataforma virtual activa para formación online.
- Capacidad instalada para talleres presenciales y diplomados intensivos.

- Sistema de atención psicológica ambulatoria con enfoque integrador y humano.

C. Experiencia institucional

- Trayectoria en la formación continua con programas de actualización altamente demandados.
- Reputación positiva en comunidades locales e instituciones del sector salud y educación.
- Capacidades probadas para desarrollar e implementar contenidos formativos en formato práctico-aplicativo.

5.3 Principios Cardinales

1. Influencia de terceras partes: Las organizaciones no existen en el vacío, por lo que su desempeño está influido por diversos actores externos, como el gobierno, los consumidores, los distribuidores, los competidores y los aliados internacionales. Cada uno de estos grupos ejerce un impacto positivo o negativo en la organización, al tiempo que es también afectado por sus acciones. Esta interacción mutua moldea tanto las oportunidades como las amenazas que surgen en el entorno (D'Alessio, 2008).

El Instituto de Psicología IPIR opera en un entorno complejo donde múltiples factores externos inciden directa o indirectamente en su desempeño institucional. Entre ellos, destaca el rol del Estado a través de entidades reguladoras como el MINEDU y la SUNEDU, que establecen los marcos normativos para la educación superior y los institutos de formación, determinando requisitos de licenciamiento, acreditación, calidad

académica y condiciones operativas. Estas regulaciones, aunque desafiantes, representan también una oportunidad para IPIR de legitimar y fortalecer su posicionamiento mediante el cumplimiento de estándares reconocidos.

Asimismo, los estudiantes actuales y potenciales representan una tercera parte esencial, ya que sus expectativas, necesidades formativas y capacidad de pago determinan la viabilidad y sostenibilidad de la oferta educativa. En este sentido, IPIR debe estar en sintonía con las demandas del mercado estudiantil, adaptando contenidos, metodologías y modalidades (virtual, presencial, híbrida) para responder de forma oportuna y pertinente. De igual forma, los pacientes y comunidades beneficiadas por sus servicios clínicos también influyen, al ser receptores de la atención psicológica y generadores de reputación social.

Las instituciones competidoras, universidades, centros de capacitación y clínicas privadas, representan otra dimensión relevante de las terceras partes. Su presencia estimula la mejora continua, pero también obliga a IPIR a diferenciarse mediante su propuesta de valor, especialmente en aspectos como la calidad docente, la innovación metodológica y el compromiso social. Finalmente, las organizaciones aliadas, como ONGs, instituciones sanitarias, y entidades de cooperación internacional, pueden facilitar recursos, redes, prácticas profesionales y proyectos conjuntos. Si IPIR gestiona adecuadamente estas relaciones, puede generar sinergias que fortalezcan su crecimiento sostenible y su proyección regional.

2. Lazos pasados y presentes: El desarrollo histórico de una organización, incluyendo sus fusiones, alianzas, reputación construida y relaciones estratégicas

sostenidas, influye en su posicionamiento actual y en su capacidad para adaptarse o expandirse. Las conexiones establecidas en el pasado pueden facilitar procesos de crecimiento o de mejora en el presente (D'Alessio, 2008).

La historia institucional del IPIR es un activo intangible de gran valor estratégico. Desde su fundación en 2007 como una organización estudiantil con fines altruistas, el Instituto ha evolucionado hasta convertirse en un referente nacional en salud mental y formación profesional. Esta transformación progresiva, sostenida por el compromiso ético y la calidad en la intervención psicológica, le ha permitido acumular un legado de confianza tanto con las comunidades atendidas como con miles de estudiantes formados a lo largo de su trayectoria.

Este desarrollo no ha sido lineal ni exento de desafíos. Sin embargo, los lazos contruidos con instituciones locales, comunidades vulnerables, profesionales del sector y redes de egresados, constituyen una base sólida sobre la cual IPIR puede proyectar su futuro. La marca institucional “RIQCHARIY”, que significa “despertar” en quechua, encierra no solo un sentido simbólico, sino también una visión de transformación individual y colectiva, lo que ha fortalecido su identidad diferenciadora frente a otras entidades del rubro.

Actualmente, IPIR cuenta con un historial acumulado de más de 32,000 alumnos formados, 800 talleres ejecutados y más de 48,000 consultas psicológicas atendidas, cifras que validan su experiencia y compromiso social. Estas credenciales no solo consolidan su posición como institución confiable, sino que abren puertas a nuevas alianzas estratégicas, convenios interinstitucionales y líneas de especialización. Aprovechar estos

lazos históricos y presentes permitirá a IPIR no solo sostenerse, sino escalar a nuevos niveles de profesionalización, internacionalización e impacto social.

3. Contrabalance de intereses: Las decisiones estratégicas de una organización pueden entrar en conflicto con los intereses de otras entidades en el mismo entorno. Iniciativas como la diversificación de productos, expansión a nuevos mercados o la implementación de nuevas tecnologías pueden desencadenar reacciones competitivas que deben ser anticipadas y gestionadas (D'Alessio, 2008).

Las decisiones estratégicas que IPIR toma para ampliar su portafolio formativo y clínico no se desarrollan en un vacío, sino que interactúan, y a veces colisionan, con los intereses de otros actores en el sector de la salud mental y la educación superior. Por ejemplo, el lanzamiento de cursos altamente especializados como Terapia del Duelo, Técnicas de Relajación, Intervención en Niños y Adolescentes, o Nuevas Constelaciones Familiares, posiciona a IPIR como un actor de creciente influencia en la formación continua. No obstante, esto podría ser percibido como una amenaza por parte de otras instituciones que ofrecen servicios similares, desencadenando dinámicas competitivas que IPIR debe prever y gestionar.

La incorporación de modalidades virtuales y la expansión territorial hacia regiones tradicionalmente desatendidas pueden ser mal recibidas por competidores locales, que podrían responder con estrategias defensivas como reducciones de precios, campañas de captación intensivas, o desacreditación reputacional. Asimismo, las universidades tradicionales podrían buscar blindar sus cuotas de mercado intensificando su oferta en temas que IPIR aborda con un enfoque innovador y aplicado. Por eso, resulta crucial que

IPIR consolide una propuesta de valor única, basada en la excelencia docente, el vínculo comunitario y la pertinencia de sus programas, para neutralizar posibles tensiones o conflictos sectoriales.

Adicionalmente, el contrabalance de intereses se manifiesta también en el plano interno, donde la asignación de recursos para expansión debe equilibrarse con las necesidades de sostenibilidad operativa, bienestar laboral del equipo humano, y mantenimiento de la calidad académica. Gestionar adecuadamente estos equilibrios es clave para sostener un crecimiento ordenado, ético y competitivo.

4. Conservación de los enemigos: La competencia abierta y el conflicto directo pueden no siempre ser productivos. Algunas organizaciones optan por mantener una relación distante, pero estable, con actores potencialmente adversos, a fin de evitar guerras de precios, conflictos legales o riesgos reputacionales. Identificar a los "enemigos" y gestionar su influencia de forma estratégica también es una forma de preservar la estabilidad organizacional (D'Alessio, 2008).

En el escenario competitivo actual, IPIR debe reconocer que su posicionamiento creciente puede despertar resistencias o rivalidades, especialmente si su modelo de formación disruptiva y su enfoque humanista contrastan con el de instituciones más tradicionales o comerciales. Sin embargo, en lugar de adoptar una postura confrontativa, el Instituto puede optar por una estrategia de conservación inteligente de sus "enemigos", basada en el respeto mutuo, la diferenciación ética y la búsqueda de espacios complementarios.

Evitar el enfrentamiento directo no significa pasividad, sino una forma de proteger su reputación, consolidar alianzas estratégicas y preservar su capital simbólico. Por ejemplo, en lugar de entrar en una competencia frontal con universidades consolidadas, IPIR puede orientarse hacia nichos formativos especializados, como diplomados en intervención emocional o técnicas de reconciliación, que aún no están suficientemente cubiertos en el mercado. Del mismo modo, puede centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento de su impacto social y la intervención comunitaria, donde su experiencia y trayectoria le otorgan ventaja comparativa.

Además, el respeto institucional hacia colegios profesionales, redes académicas y entes reguladores puede traducirse en apoyo institucional, reconocimiento oficial y oportunidades de colaboración. A largo plazo, esta estrategia de contención y diplomacia fortalece la sostenibilidad organizacional y le permite al IPIR consolidarse como un actor respetado en el ecosistema de la salud mental en el Perú y Latinoamérica.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

La MIO (Tabla 7) manifiesta la complejidad de actores que se encuentran dentro del área vital de intereses del IPIR, los cuales pueden influir en el desarrollo estratégico del Instituto. La expansión de la oferta formativa especializada destaca como un interés común para los estudiantes y profesionales de la salud mental, al igual que el aumento del acceso a servicios psicológicos, interés compartido con la comunidad, los pacientes y el sector salud en general.

Tabla 7

Matriz de intereses organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés	Nivel de Influencia	Ponderación	Stakeholders Relacionados (Evidencia)
1. Expandir la oferta formativa especializada	VITAL	ALTA	Prioridad 1	• Estudiantes de Psicología: Mercado en crecimiento con >97,000 estudiantes universitarios en Perú. • Profesionales de Salud Mental: Nicho de ~54,000 psicólogos colegiados que requieren especialización constante.
2. Mejorar la sostenibilidad institucional	VITAL	ALTA	Prioridad 1	• Dirección / Accionistas: Clave para la aprobación de presupuestos. • Equipo Financiero: Vital para controlar el flujo de caja.
3. Aumentar el acceso a servicios psicológicos	VITAL	MEDIA	Prioridad 2	• Comunidad y Pacientes: Demanda alta por brecha de atención (solo 10 psicólogos por cada 100k habitantes). • Sector Salud: Hospitales y clínicas derivadores.
4. Posicionar a IPIR como referente en formación	IMPORTANTE	ALTA	Prioridad 2	• SUNEDU / MINEDU: Reguladores que otorgan la licencia y validación. • Universidades Aliadas: Socios para convenios de doble certificación.
5. Fidelizar y atraer talento humano calificado	IMPORTANTE	ALTA	Prioridad 2	• Docentes / Psicoterapeutas: Son el "producto" principal del instituto; su rotación afecta la calidad. • Facilitadores: Personal de apoyo académico.
6. Elevar el impacto social del Instituto	PERIFÉRICO	BAJA	Prioridad 3	• ONGs: Para proyectos de RSE. • Líderes Comunitarios: Enlaces para campañas de salud mental gratuitas.

El análisis de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) determina como prioridad vital la expansión de la oferta formativa especializada, sustentada en un

mercado objetivo de más de 97,000 estudiantes universitarios y cerca de 54,000 psicólogos colegiados en el Perú que requieren constante actualización, lo que representa la principal oportunidad de escalabilidad financiera para IPIR, esta meta comercial se relaciona directamente con la urgencia de sostenibilidad institucional, que también se clasifica como vital y de alta influencia, reconociendo que la captura de dicho mercado depende de una gestión administrativa sólida que responda a las necesidades de los stakeholders internos, es decir, de los accionistas y el equipo financiero, en un segundo nivel, se identifican como intereses importantes el posicionamiento ante entes reguladores como SUNEDU y MINEDU, así como la retención del talento docente, factores críticos para asegurar la calidad y legalidad del servicio, relegando el impacto social a un nivel periférico que, aunque aporta valor a la marca, no constituye el motor de viabilidad operativa inmediata para la organización.

La matriz de alineación Interés-Potencial evidencia una coherencia sustancial entre los objetivos de IPIR y sus capacidades organizacionales. Específicamente, los intereses catalogados como "Vitales", tales como la Formación y el Liderazgo Académico, se ven respaldados por un Potencial Organizacional "Alto", sustentado en recursos clave como la infraestructura, el alumnado y la trayectoria histórica de la institución. Esta sinergia sugiere que la estrategia formulada es tanto realista como factible.

En este contexto, los Principios Cardinales juegan un papel crítico. La Influencia de Terceras Partes emerge como el principio predominante, impeliendo a IPIR a realizar un monitoreo constante de las regulaciones establecidas por el MINEDU y SUNEDU, así como de las necesidades evolutivas de los alumnos. Complementariamente, el principio de Lazos Pasados funciona como un "escudo protector" para la marca, en tanto que la historia de responsabilidad social contribuye a legitimar la introducción de nuevos productos comerciales.

No obstante, se identifica un área crítica relacionada con el interés en la Sostenibilidad Institucional, que presenta un potencial "Medio", influenciado por la imperiosa necesidad de profesionalización en el contexto actual. En este sentido, se destaca la aplicación del principio de Contrabalance, lo que implica que IPIR debe asignar recursos suficientes para fomentar el crecimiento e innovación, sin comprometer la salud financiera operativa.

5.5 Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Son aquellos que representan los logros que una organización proyecta alcanzar en el futuro como parte del camino hacia la realización de su visión. También se les denomina metas estratégicas, y su definición dependerá del contexto del sector al que pertenece la institución, sus características internas y el momento específico que atraviesa. Estos objetivos se concretan progresivamente mediante el cumplimiento de metas de corto plazo (D'Alessio, 2013).

El establecimiento de objetivos a largo plazo cumple funciones, tales como (D'Alessio, 2013):

- Orientar a la organización hacia el logro de su visión institucional.
- Servir como base para implementar sistemas de medición, seguimiento y evaluación.
- Fomentar la integración y colaboración entre las distintas áreas de la entidad.
- Identificar prioridades para una asignación efectiva de los recursos disponibles.
- Facilitar una coordinación organizacional más eficiente y alineada

Alineados con su visión al 2030 y aprovechando su experiencia en formación especializada, IPIR establece los siguientes OLP:

1. OLP1: Consolidar a IPIR como un centro de formación especializada en salud mental competitivo y sostenible, profesionalizando su estructura administrativa para garantizar la retención de talento docente y asegurar una oferta estable de 15 programas académicos certificados
2. OLP2: Capacitar y certificar profesionales de la salud mental en el periodo 2025-2030, implementando un modelo educativo híbrido escalable que garantice la calidad académica y la medición del impacto social en sus comunidades de intervención.

3. OLP3: Estandarizar y formalizar una cartera base de 12 Programas de Especialización (Diplomados) hacia el 2028, asegurando que el 100% cuente con doble certificación (Institucional y Universitaria/Gremial) para garantizar su competitividad y valor en el mercado laboral nacional.
4. OLP4: Desarrollar una red de atención y formación regional con presencia en al menos en 15 regiones del Perú antes de 2030.
5. OLP5: Incrementar los ingresos propios del instituto, a través de la expansión de la oferta formativa, alianzas estratégicas y proyectos autofinanciados. estableciendo alianzas comerciales y convenios con entidades gubernamentales y grandes empresas privadas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2013), a partir del análisis interno y externo de una organización, es posible identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En base a ello, se diseñarán estrategias orientadas al crecimiento y sostenibilidad empresarial.

- Una de estas estrategias consiste en utilizar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. De esta manera, se maximiza el potencial institucional para lograr ventajas competitivas.
- Otra estrategia se basa en mejorar o corregir las debilidades internas con el propósito de beneficiarse también de las oportunidades externas. Esto implica fortalecer aspectos críticos que podrían limitar el desarrollo organizacional.
- Asimismo, se propone emplear las fortalezas existentes como una forma de reducir el impacto de las amenazas provenientes del entorno. De esta forma, la empresa se protege frente a riesgos que podrían afectar su desempeño.
- Además, se plantea reducir las debilidades internas con el fin de mitigar las amenazas externas. Esta combinación permite a la organización enfrentar de manera más sólida los desafíos que podrían comprometer su estabilidad o crecimiento.

Tabla 8

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	1. Trayectoria y experiencia sólida desde 2007 2. Oferta de programas híbridos (virtual y presencial) 3. Equipo docente altamente calificado y comprometido 4. Modelo social y comunitario que apela a la responsabilidad social 5. Presencia en redes sociales y marketing digital 6. Alianzas y convenios con instituciones educativas y sociales	1. Limitada profesionalización en administración y gerencia 2. Infraestructura tecnológica insuficiente para plataformas virtuales 3. Escasa diversificación de fuentes de financiamiento 4. Falta de políticas claras en gestión de recursos humanos 5. Carencia de sistemas integrados de información y comunicación 6. Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo
Oportunidades	FO - Explote	DO - Busque
1.Crecimiento de la conciencia social sobre la salud Mental 2.- Expansión del mercado de terapia en línea 3.-Apoyo gubernamental y fondos para educación en psicología 4.-Aumento de la colaboración interdisciplinaria 5.-Concientización empresarial sobre bienestar emocional	1. F2, F4 + O1, O2. Ampliar la oferta formativa híbrida mediante programas como Terapia del Duelo, Autismo, Trauma, Constelaciones, etc., respondiendo al incremento de la conciencia sobre salud mental. 2. F6 + O3, O4. Consolidar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para acceder a fondos y proyectos de salud mental. 3. F5 + O1, O5. Utilizar la fuerte presencia digital para promover campañas sobre bienestar emocional y responsabilidad social. 4. F3, F4 + O4. Desarrollar programas interdisciplinarios con enfoque en salud mental, educación y trabajo comunitario. 5. F1 + O1, O5. Expandir la cobertura territorial hacia provincias e internacionalizar la formación, aprovechando la trayectoria institucional y experiencia acumulada.	1. D1 + O3. Reestructuración Administrativa para la Elegibilidad Financiera. 2. D2 + O2. Transformación Digital para la Escalabilidad del Servicio Educativo. 3. D3 + O3, O5. Diversificar las fuentes de financiamiento con diplomados, cursos especializados, proyectos y convenios. 4. D4 + O4, O5. Establecer políticas de gestión del talento humano orientadas a la retención y formación continua del personal. 5. D6 + O1, O4. Promover investigación aplicada que responda a problemáticas actuales de salud mental y bienestar psicológico.
Amenazas	FA – Confronte	DA - Evite
1.-Tendencia hacia la formación en áreas más lucrativas 2.-Desconfianza pública hacia las terapias psicológicas 3.-Avances tecnológicos que deshumanizan la atención 4.-Inestabilidad política y económica en la región 5.-Aumento de los costos de educación y terapia	1. F1 + A2. Desarrollar campañas públicas que fortalezcan la confianza en la psicoterapia, apoyadas en la trayectoria institucional. 2. F4 + A3. Resaltar el enfoque ético y humano del IPIR frente a modelos de atención psicológica despersonalizada. 3. F5 + A5. Ofrecer servicios accesibles económicamente para contrarrestar el alza en los costos educativos y terapéuticos. 4. F3, F4 + A1. Promover la psicología como una carrera de impacto social, frente a la tendencia hacia áreas más lucrativas. 5. F2, F6 + A4. Elaborar contenidos educativos resilientes frente a contextos de inestabilidad política y económica.	1. D1, D3 + A4. Elaborar un plan de gestión del riesgo institucional ante escenarios de crisis externa. 2. D2 + A3, A4. Reducir la dependencia de los servicios presenciales mediante una mayor digitalización de los procesos formativos. 3. D2, D5 + A3. Establecer convenios tecnológicos que permitan optimizar la infraestructura digital de la institución. 4. D4 + A2, A5. Fortalecer los sistemas de evaluación docente y control de calidad para evitar el deterioro institucional. 5. D5, D6 + A1, A2. Reforzar la identidad institucional y su diferenciación en el mercado para prevenir pérdida de posicionamiento frente a la competencia.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades) – Explotar

1. Ampliar la oferta formativa híbrida mediante programas como Terapia del Duelo, Autismo, Trauma, Constelaciones, etc., respondiendo al incremento de la conciencia sobre salud mental.
2. Consolidar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para acceder a fondos y proyectos de salud mental.
3. Utilizar la fuerte presencia digital para promover campañas sobre bienestar emocional y responsabilidad social.
4. Desarrollar programas interdisciplinarios con enfoque en salud mental, educación y trabajo comunitario.
5. Expandir la cobertura territorial hacia provincias e internacionalizar la formación, aprovechando la trayectoria institucional y experiencia acumulada.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades) – Buscar

1. Reestructuración Administrativa para la Elegibilidad Financiera.
2. Transformación Digital para la Escalabilidad del Servicio Educativo.
3. Diversificar las fuentes de financiamiento con diplomados, cursos especializados, proyectos y convenios.
4. Establecer políticas de gestión del talento humano orientadas a la retención y formación continua del personal.

5. Promover investigación aplicada que responda a problemáticas actuales de salud mental y bienestar psicológico.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas) – Confrontar

1. Desarrollar campañas públicas que fortalezcan la confianza en la psicoterapia, apoyadas en la trayectoria institucional.
2. Resaltar el enfoque ético y humano del IPIR frente a modelos de atención psicológica despersonalizada.
3. Ofrecer servicios accesibles económicamente para contrarrestar el alza en los costos educativos y terapéuticos.
4. Promover la psicología como una carrera de impacto social, frente a la tendencia hacia áreas más lucrativas.
5. Elaborar contenidos educativos resilientes frente a contextos de inestabilidad política y económica.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas) – Evitar

1. Elaborar un plan de gestión del riesgo institucional ante escenarios de crisis externa.
2. Reducir la dependencia de los servicios presenciales mediante una mayor digitalización de los procesos formativos.
3. Establecer convenios tecnológicos que permitan optimizar la infraestructura

digital de la institución.

4. Fortalecer los sistemas de evaluación docente y control de calidad para evitar el deterioro institucional.
5. Reforzar la identidad institucional y su diferenciación en el mercado para prevenir pérdida de posicionamiento frente a la competencia.

6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Es una herramienta de análisis estratégico que sirve para determinar la posición actual de una organización en su entorno y orientar las estrategias a seguir (D'Alessio, 2013).

Se basa en cuatro dimensiones:

- Fortaleza financiera (FF) – analiza la capacidad económica de la organización.
- Ventaja competitiva (VC) – mide la posición de la institución frente a sus competidores.
- Estabilidad del entorno (EE) – evalúa los factores externos que generan incertidumbre (económicos, políticos, sociales).
- Fuerza de la industria (FI) – mide el atractivo del sector o mercado en el que compete la organización.

Tabla 9

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Factores	Calificación
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-2
Rango de precios de productos competitivos	-3
Barreras de entrada al mercado	-2
Rivalidad / Presión competitiva	-4
Elasticidad de precios de la demanda	-3
Presión de los productos sustitutos	-2
Promedio ajustado	-2.63

Tabla 10

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Factores	Calificación
Potencial de crecimiento	6
Potencial de utilidades	5
Estabilidad financiera	4
Conocimiento tecnológico	5
Utilización de recursos	4
Intensidad de capital	4
Facilidad de entrada al mercado	3
Productividad / Utilización de capacidad	4
Poder de negociación de los productores	3
Promedio	4.22

Tabla 11
Factores Determinantes de la Financiera (FF)

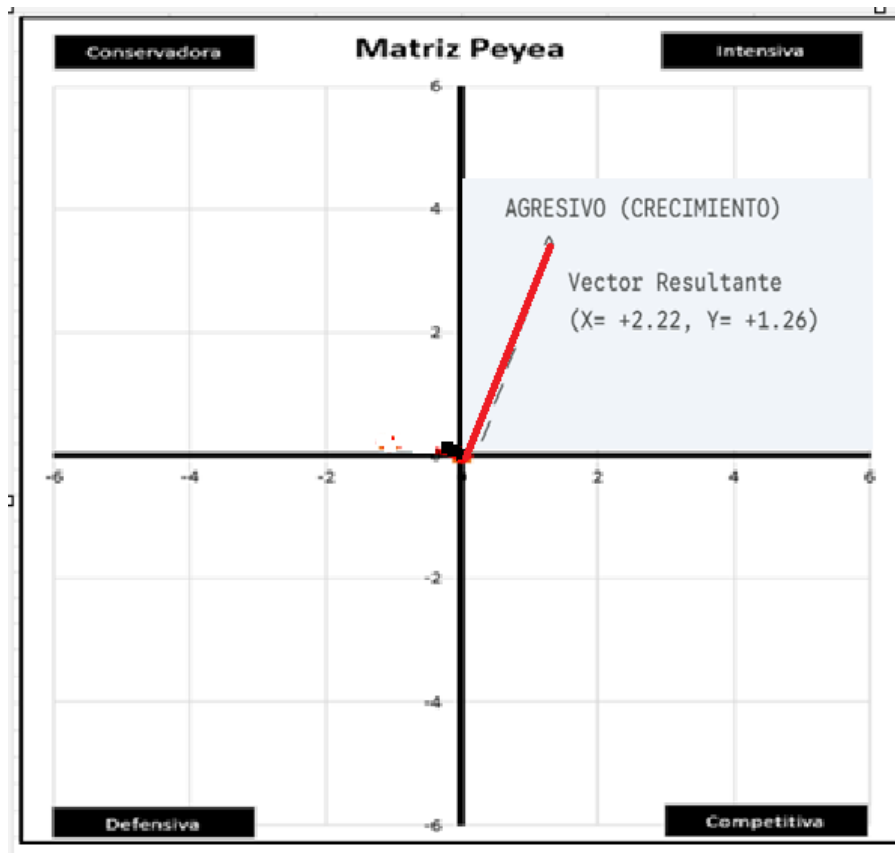
Factores	Calificación
Retorno de la inversión	5
Apalancamiento	5
Liquidez	5
Capital requerido vs. capital disponible	4
Flujo de caja	4
Facilidad de salida del mercado	3
Riesgo involucrado en el negocio	4
Rotación de inventarios	2
Uso de economías de escala y experiencia	3
Promedio	3.89

Tabla 12
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Factores	Calificación
Participación del mercado	-3
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-2
Ciclo de reemplazo del producto	-2
Lealtad del consumidor	-2
Utilización de la capacidad de los competidores	-2
Conocimientos tecnológicos	-2
Integración vertical	-2
Velocidad de introducción de nuevos productos	-2
Promedio ajustado	-2.00

Figura 2

Matriz PEYEA



Tras el análisis de los factores determinantes, la Matriz PEYEA posiciona a la institución en el Cuadrante Agresivo, este resultado se basa en la combinación de una industria de alto crecimiento, como lo es la Salud Mental, y una ventaja competitiva fundamentada en la calidad académica de sus docentes, superando las barreras del entorno, la postura sólida indica que la organización se encuentra en una excelente posición para utilizar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, así como para superar sus debilidades internas y evitar amenazas, por lo tanto, las estrategias recomendadas son la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos productos educativos y la diversificación concéntrica.

En cuanto a los factores externos, El análisis del entorno revela un promedio de -2.63, lo que clasifica el contexto externo como favorable para la inversión, la baja variabilidad de la demanda, con un puntaje de -2, y la escasa presión de sustitutos, también de -2, compensan la presión competitiva existente, que se sitúa en -4, y la inflación, que alcanza -3, esto permite a la organización asumir riesgos calculados para crecer, en lugar de adoptar enfoques defensivos por temor al entorno.

Por otro lado, la fortaleza de la industria, El análisis de la Estabilidad del Entorno muestra un promedio de -2.63, evidenciando un contexto externo favorable, la organización opera en un mercado con baja variabilidad de demanda, que se sitúa en -2, y baja amenaza de sustitutos, también de -2, lo que proporciona una base sólida para la planificación a largo plazo, aunque la presión competitiva es notable, alcanzando -4, la estabilidad general del sector de salud mental compensa este riesgo, validando así una postura estratégica orientada hacia la expansión y no hacia la retracción.

Desde una perspectiva interna, la fortaleza financiera de IPIR El análisis revela un promedio de 3.89, lo que indica una considerable solidez interna, la estructura de costos eficiente del modelo híbrido, junto con la alta liquidez generada por los ingresos recurrentes, proporciona a la institución el 'músculo financiero' necesario para invertir en estrategias sólidas, por lo tanto, la organización no requiere protegerse con un perfil defensivo, sino que tiene la capacidad de apalancar sus recursos con un perfil agresivo para captar una mayor cuota de mercado.

En cuanto a su ventaja competitiva, El análisis de la Ventaja Competitiva muestra un promedio de -2.00, lo que confirma que IPIR posee atributos diferenciadores

consistentes, la revalorización de la Calidad del Producto, que se encuentra en -1, se presenta como el hallazgo más relevante, alineando la estrategia con la excelencia del personal docente, al combinar esta alta calidad con una rápida capacidad de respuesta para el lanzamiento de nuevos cursos, que se califica en -2, la organización demuestra contar con las herramientas necesarias para competir de una manera dinámica, superando de esta forma la percepción de debilidad comercial.

La evaluación conjunta de los factores determinantes sitúa al Instituto de Psicología IPIR en el Cuadrante Agresivo de la Matriz PEYEA, el vector resultante, que se expresa como ($X = +2.22$, $Y = +1.26$), evidencia que la organización se encuentra en una excelente situación estratégica, ya que posee fortalezas internas sólidas, tanto financieras como competitivas, que le permiten aprovechar al máximo las oportunidades en una industria en crecimiento como lo es la Salud Mental, superando con eficacia las turbulencias del entorno externo, a diferencia de una postura conservadora, este perfil indica que IPIR no necesita "protegerse" ni detenerse a corregir fallas estructurales antes de actuar, por el contrario, tiene la capacidad y los recursos necesarios para atacar el mercado y expandirse, las estrategias adecuadas para este escenario son intensivas y se enfocan en:

- La estrategia de Penetración de Mercado y Expansión Geográfica plantea aprovechar la sólida liquidez y el elevado retorno de inversión actual para financiar campañas de marketing con celeridad que permitan captar una mayor cuota de mercado, llevando la oferta educativa a nuevas regiones y países a través

del modelo virtual, lo que permitirá no solo diversificar el alcance, sino también maximizar el impacto en un contexto de creciente demanda.

- La estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos se centra en aprovechar la alta calidad del personal docente y la rapidez de respuesta institucional para lanzar nuevos diplomados y especializaciones innovadoras que se alineen de manera inmediata con las tendencias emergentes en salud mental, esto permitirá no solo satisfacer la demanda del mercado, sino también consolidar la posición de IPIR como líder en la formación académica en este sector.
- La estrategia de Diversificación Concéntrica se enfoca en ampliar el portafolio de servicios no solo hacia estudiantes, sino también desarrollando líneas de negocio corporativas, centradas en el bienestar laboral, así como en clínicas, aprovechando la sólida reputación de la marca, lo que permitirá diversificar los ingresos y fortalecer la presencia institucional en diferentes ámbitos relacionados con la salud mental.
- La estrategia de Liderazgo en Alianzas implica dejar de buscar convenios únicamente por respaldo y pasar a liderar redes académicas, utilizando su ventaja competitiva para establecer estándares en la formación de psicoterapeutas, lo que permitirá a IPIR no solo consolidar su rol como referente en el sector, sino también influir en la calidad y en la evolución de la práctica profesional en salud mental.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Es una herramienta estratégica donde se analizará el portafolio de productos o unidades de negocio de una empresa, con el fin de tomar decisiones sobre inversión, crecimiento, mantenimiento o desinversión (D'Alessio, 2013).

Tabla 13

Matriz BCG: Crecimiento de Ventas y Participantes de Mercado.

Servicios	% de los Ingresos	Margen de Contribución (Est.)	Participación del Mercado	Crecimiento de la Industria	Cuadrante BCG	Ingreso Ventas Regionales	Ingreso Ventas Nacionales
Programas Virtuales de Formación	59.68%	72%	1.19	53.8%	ESTRELLA	30%	70%
Programas Presenciales Tradicionales	21.94%	55%	1.24	9.9%	VACA	90%	10%
Servicios Corporativos (Bienestar)	14.52%	60%	0.30	20.7%	INTERROGANTE	80%	20%
Atención Clínica Individual	3.87%	5%	0.30	9.1%	PERRO	100%	0%
TOTAL	100%	65.6%	-	-	-	-	-

El análisis estratégico de la cartera de negocios del Instituto IPIR, fundamentado en los datos de ventas y rentabilidad del ejercicio fiscal proyectado nos permite;

- Solidez Financiera Basada en el Margen Ponderado (65.6%) La cartera presenta un Margen de Contribución Promedio Ponderado del 65.6%, una cifra que valida la viabilidad del Flujo de Caja a 5 años. Esta alta rentabilidad se debe a que el 81.6% de los ingresos provienen de las unidades "Estrella" y "Vaca Lechera" (Virtuales y Presenciales), las cuales operan con márgenes superiores al 50%. Esto confirma que IPIR posee la solvencia financiera interna necesaria para autofinanciar sus estrategias de crecimiento sin depender excesivamente de apalancamiento externo.
- Consolidación del Modelo Digital como Eje Estratégico (La Estrella) Los Programas Virtuales se confirman como el núcleo del negocio, aportando el 59.68% de los ingresos totales. Al ostentar una Participación Relativa de Mercado (RMS) de 1.19 en un sector que crece explosivamente al 53.8%, se concluye que la transición digital ha sido exitosa. IPIR no solo participa en el mercado digital, sino que lo lidera frente a su competencia directa. La estrategia imperativa es de Inversión Prioritaria para defender esta cuota de mercado ante la inminente llegada de nuevos competidores.
- El Rol de "Financiador" del Negocio Tradicional (La Vaca Lechera) Los Programas Presenciales (21.94% de ingresos) cumplen un rol financiero vital. Aunque su crecimiento es moderado (9.9%), su posición dominante (RMS 1.24) y su estructura de costos optimizada generan el flujo de efectivo líquido necesario para cubrir los costos operativos fijos y subvencionar la expansión tecnológica de la

unidad virtual. Se concluye que esta unidad debe ser gestionada bajo una estrategia de Mantenimiento y Eficiencia, evitando inversiones innecesarias que diluyan su rentabilidad.

- **Asimetría en el Mercado Corporativo (La Interrogante)** Existe una brecha de oportunidad en los Servicios Corporativos. A pesar de operar en un mercado atractivo con un crecimiento del 20.7%, IPIR mantiene una posición de seguidor débil (RMS 0.30), capturando solo el 14.52% de su mix de ventas. La conclusión estratégica es que existe un "lucro cesante"; la institución debe posicionarse contundentemente si profesionaliza su fuerza de ventas B2B para capturar este crecimiento o si mantiene el servicio solo como un complemento de imagen.
- **Inviabilidad Financiera de la Unidad Clínica (El Perro)** La Atención Clínica Individual representa el eslabón más débil de la cadena de valor, aportando apenas el 3.87% de los ingresos con una tasa de crecimiento (9.1%) y participación (0.30) bajas. Financieramente, el análisis de costos revela que esta unidad posee los márgenes más estrechos (estimado en 5% o punto de equilibrio), consumiendo recursos administrativos desproporcionados. Se concluye que su continuidad solo se justifica bajo un enfoque de Rentabilidad Social (RSE) o académico (centro de prácticas), mas no como unidad de negocio lucrativa.

Figura 3

Figura 4 *Matriz BCG de IPIR.*



El análisis gráfico de la Matriz de Crecimiento-Participación del Instituto IPIR permite derivar

- Validación del Modelo de Financiamiento Cruzado (Sinergia Vaca-Estrella) La matriz evidencia una estructura financiera saludable basada en el "subsidio cruzado". La unidad de Programas Presenciales (Vaca Lechera), con su alto margen del 65% y bajo requerimiento de reinversión (crecimiento maduro del 9.9%), actúa como el motor financiero de la organización. La conclusión estratégica es que el excedente de caja generado por esta unidad tradicional es lo que está permitiendo financiar el crecimiento agresivo de la unidad digital. Sin la "Vaca", la "Estrella" no tendría combustible para brillar sin deuda externa.
- Liderazgo Digital Defensivo (La Estrategia Estrella) La unidad de Programas Virtuales se posiciona como el líder indiscutible del futuro de la empresa,

representando ya el 55% de los ingresos totales. Al estar en un cuadrante de "Estrella" con un crecimiento explosivo del 53.8%, la conclusión es que la empresa debe adoptar una estrategia defensiva de inversión: cada sol ganado debe reinvertirse en tecnología y marketing para levantar barreras de entrada. El objetivo no es la rentabilidad inmediata (flujo de caja), sino la captura masiva de cuota de mercado antes de que la competencia reaccione.

- **Decisión Crítica sobre el Segmento Corporativo (La Interrogante)** La unidad de Servicios Corporativos presenta una disyuntiva estratégica. Aunque el mercado crece saludablemente al 20.7%, la baja participación de mercado de IPIR (RMS 0.30) la ubica en una zona de riesgo. La conclusión es que esta unidad no puede sobrevivir en un punto medio: o se inyectan recursos intensivamente (provenientes de la Vaca Lechera) para convertirla en Estrella, o se mantiene con inversión mínima. La estrategia actual sugiere una inversión "selectiva", atacando solo nichos rentables para intentar ganar cuota sin desangrar la caja.
- **Necesidad de Reingeniería de la Unidad Clínica (El Perro)** La Atención Clínica Individual se confirma como un lastre financiero en su formato actual (Crecimiento 9.1% y Margen 15%). La ubicación en el cuadrante "Perro" concluye que esta unidad no debe ser gestionada con criterios de maximización de beneficios, pues carece de escala. Su continuidad solo se justifica estratégicamente si se transforma su modelo operativo hacia un esquema de "costo cero" (como centro de prácticas) o si sirve como canal de marketing para atraer alumnos a los programas de formación (venta cruzada).

El portafolio de IPIR es equilibrado y sostenible. La empresa no depende de productos obsoletos (tiene una Estrella fuerte) ni de apuestas riesgosas sin fondos (tiene una Vaca sólida). La estrategia gráfica demuestra que el flujo de efectivo se mueve correctamente desde los negocios maduros hacia los negocios en crecimiento.

6.4. Matriz Interna y Externa (MIE)

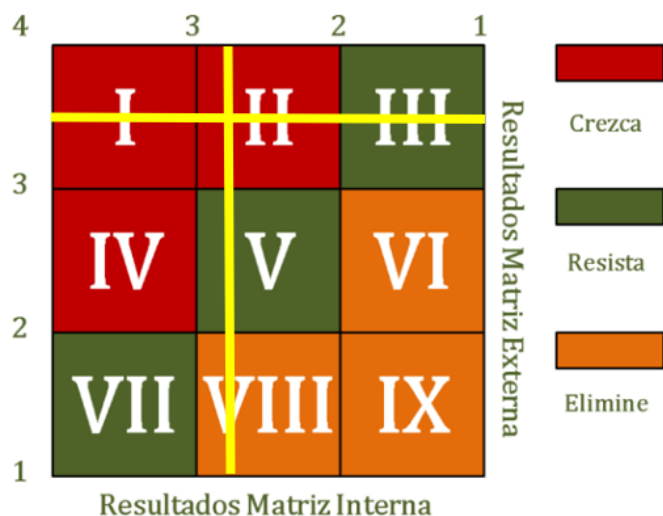
Tabla 14

Matriz interna y externa (MIE)

	Fuerte (3.0 – 4.0)	Media (2.0 – 2.99)	Débil (1.0 – 1.99)
Alta (3.0 – 4.0)	Cuadrante I (Crecimiento)	Cuadrante II (Estrategias selectivas o de mantenimiento)	Cuadrante III (Revisión profunda)
Media (2.0 – 2.99)	Cuadrante IV (Desarrollo selectivo)	Cuadrante V (Conservación)	Cuadrante VI (Reducción de recursos)
Baja (1.0 – 1.99)	Cuadrante VII (Revisión intensiva)	Cuadrante VIII (Desinversión)	Cuadrante IX (Liquidación)

Figura 1

Matriz interna externa.



Con base en los valores obtenidos ($MEFI = 2.43$ y $MEFE = 3.46$), el Instituto de Psicología IPIR, realiza el diagnóstico correspondiente a la Zona "Crecza y Construya", representada en el Cuadrante II, señala una región estratégica de oportunidades. El código de color aplicado (verde/rojo) indica una señal de avance agresivo, sugiriendo que la organización no debe adoptar una postura defensiva ni de retirada. Por el contrario, el entorno favorable impulsa a la institución hacia el crecimiento. La estrategia derivada de esta evaluación consiste en aprovechar la inercia del mercado para expandirse, al mismo tiempo que se utilizan los flujos de caja generados para "construir" y reparar las deficiencias internas. Esta dualidad en la estrategia permite a la organización no solo capitalizar las oportunidades externas, sino también fortalecer su base operativa.

Las estrategias prescritas visualmente para el Cuadrante II se centran en varias rutas de acción priorizadas. En primer lugar, se proponen estrategias intensivas, tales como la Penetración de Mercado, que busca incrementar la venta de diplomados, y el

Desarrollo de Mercado, que tiene como objetivo expandirse hacia nuevas regiones. Adicionalmente, se destaca el Desarrollo de Producto mediante la innovación en formatos, especialmente con la implementación de cursos asincrónicos. Por último, se sugiere una estrategia de Integración enfocada en el fortalecimiento del control sobre la tecnología y la administración. Estas estrategias están diseñadas para optimizar el rendimiento de la organización y capitalizar las oportunidades presentes en el entorno actual.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Se considera como una herramienta que complementa el análisis de la situación del sector considerándose el crecimiento rápido o lento, como de la posición competitiva fuerte o débil que presente la organización. Cabe recalcar que, su análisis es subjetivo, además las estrategias se fundamentan en los criterios de quien realiza el análisis (D'Alessio, 2008).

Figura 5 *Figura 5*

Matriz Gran estratégica (MGE) para el instituto IPIR



Considerándose lo que cada cuadrante toma en referencia por estrategias:

Tabla 15

Matriz para evaluar la Gran estrategia

Estrategia MGE (Cuadrante II)	Aplicación Específica en IPIR	Meta Estratégica
Penetración de Mercado	Inversión masiva en Marketing Digital para la UEN Virtual.	Capturar el crecimiento del 53.8% del sector.
Desarrollo de Mercado	Venta de cursos virtuales a nivel Nacional (Provincias) y Latam.	Romper la dependencia del mercado local (Lima).
Desarrollo de Producto	Mejora de Plataforma LMS y creación de cursos asincrónicos.	Diferenciarse del Líder Competidor por tecnología.
Desinversión / Liquidación	Transformación de la Clínica a Centro de Prácticas Estudiantil.	Liberar flujo de caja y recursos de gestión.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 16

Matriz de decisión estratégica (MDE).

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Desarrollo de productos	Ampliar la oferta formativa híbrida mediante programas especializados.	X	X	X	X	X	5
Integración horizontal / Alianza estratégica	Consolidar alianzas con instituciones públicas y privadas.	X	X		X	X	4
Penetración de mercado	Promover campañas de bienestar emocional con presencia digital.	X		X		X	3
Desarrollo de productos	Desarrollar programas interdisciplinarios en salud mental, educación y comunidad.	X				X	2
Desarrollo de mercados	Expandir cobertura territorial e internacionalizar formación.	X			X	X	3
Calidad total / Gerencia de procesos	Profesionalizar la administración con personal capacitado.	X	X		X		3
Desarrollo de productos	Mejorar infraestructura tecnológica para formación virtual y atención a distancia.	X	X	X	X	X	5
Diversificación concéntrica	Diversificar fuentes de financiamiento (diplomados, convenios, etc.).	X			X	X	3
Gerencia de procesos	Establecer políticas de gestión del talento humano.	X				X	2
Diferenciación	Promover investigación aplicada en problemáticas actuales.	X	X		X	X	4
Penetración de mercado / Diferenciación	Campañas para fortalecer confianza en la psicoterapia.	X				X	2
Diferenciación	Enfatizar el enfoque ético y humano frente a modelos impersonales.	X				X	2
Enfoque (costos)	Ofrecer servicios accesibles frente a incremento de precios.	X					1
Segmentación de mercado	Promover psicología como carrera con impacto social.	X					1
Estrategia defensiva / Diversificación	Crear contenidos resilientes frente a crisis políticas y económicas.	X	X		X		3
Reducción	Elaborar plan de gestión del riesgo institucional.	X					1
Enfoque / Desarrollo de productos	Digitalizar procesos formativos para reducir dependencia presencial.	X			X		2
Integración horizontal	Establecer convenios tecnológicos para infraestructura digital.	X			X		2
Calidad total	Fortalecer evaluación docente y control de calidad.	X				X	2
Diferenciación	Reforzar identidad institucional para diferenciarse.	X	X		X		3
Diversificación concéntrica	Diversificación concéntrica de servicios (salud organizacional, psicoterapia especializada).				X	X	3
Diversificación horizontal	Diversificación horizontal (apps de bienestar, e-learning).				X	X	2
Integración concéntrica	Integración concéntrica con proveedores (editoriales, consultoras).					X	1
Integración horizontal / Alianzas estratégicas	Crear Joint Ventures con ONGs y universidades.		X		X	X	3

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 17

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico - MCPE

Estrategias		Factores Estratégicos																								
		Ampliar oferta formativa híbrida		Consolidar alianzas institucionales		Promover campañas de bienestar digital		Expandir cobertura internacional		Profesionalizar administración		Mejorar infraestructura tecnológica		Diversificar financiamiento		Promover investigación aplicada		Crear contenidos resilientes		Reforzar identidad institucional		Diversificación concéntrica		Crear Joint Ventures		
Factores Estratégicos		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1. Crecimiento conciencia salud mental		0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2
2. Expansión mercado en línea		0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
3. Apoyo gubernamental psicología		0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4. Colaboración interdisciplinaria		0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5. Concientización empresarial bienestar		0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Amenazas																										
1. Formación en áreas lucrativas		0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2. Desconfianza terapias psicológicas		0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3. Tecnología deshumanizante		0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Inestabilidad política económica		0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24
5. Aumento costos terapia		0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18

Estrategias		Ampliar oferta formativa híbrida		Consolidar alianzas institucionales		Promover campañas de bienestar digital		Expandir cobertura internacional		Profesionalizar administración		Mejorar infraestructura tecnológica		Diversificar financiamiento		Promover investigación aplicada		Crear contenidos resilientes		Reforzar identidad institucional		Diversificación concéntrica		Crear Joint Ventures	
Factores Estratégicos																									
Fortalezas																									
1. Trayectoria desde 2007	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
2. Programas híbridos	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
3. Docentes calificados	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44
4. Modelo social/comunitario	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
5. Marketing digital	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
6. Alianzas educativas y sociales	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Debilidades																									
1. Falta profesionalización administrativa	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
2. Infraestructura deficiente	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
3. Poca diversificación financiera	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4. Gestión de recursos humanos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
5. Sistemas limitados TIC	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
6. Baja inversión en investigación	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
TOTAL		6.19		6.18		5.31		4.7		4.84		5.79		5.28		4.94		4.94		5.51		4.79		4.97	

Se optará por las estrategias con un valor ponderado mayor a 5 puntos, donde destacaron:

- Ampliar oferta formativa híbrida.
- Consolidar alianzas institucionales.
- Promover campañas de bienestar digital.
- Mejorar infraestructura tecnológica.
- Diversificar financiamiento.
- Reforzar identidad institucional.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 18
Matriz de Rumelt - (MR)

	N.º	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	1	Ampliar oferta formativa híbrida	SI	SI	SI	SI	SI
	2	Consolidar alianzas institucionales	SI	SI	SI	SI	SI
	3	Promover campañas de bienestar digital	SI	SI	SI	SI	SI
	4	Mejorar infraestructura tecnológica	SI	SI	SI	SI	SI
	5	Diversificar financiamiento	SI	SI	SI	SI	SI
	6	Reforzar identidad institucional	SI	SI	SI	SI	SI

De acuerdo con la tabla anterior, se verifica que, las 6 estrategias propuestas, son factibles, son consonantes, son consistentes y son ventajosas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Tabla 19
Matriz de ética (ME)

Estrategia Retenida	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Vida	Propiedad	Pensamiento	Privacidad	Conciencia	Expresión	Proceso	Distribución	Administración	Normas	Fines	Medios	
1. Ampliar oferta formativa híbrida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	E	Si
2. Consolidar alianzas con instituciones públicas y privadas	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	E	Si
3. Promover campañas de bienestar digital y responsabilidad social	N	N	P	N	P	P	N	N	N	E	E	E	Si
4. Mejorar infraestructura tecnológica para formación virtual y atención a distancia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	E	Si
5. Diversificar fuentes de financiamiento (diplomados, convenios, etc.)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	E	Si
6. Reforzar identidad institucional para diferenciarse frente a la competencia	N	N	P	N	P	P	N	N	N	E	E	E	Si

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 20

Matriz de estrategias retenidas y de contingencia

Nº	Estrategias	Clasificación
1	Ampliar oferta formativa híbrida mediante programas especializados	Retenida
2	Consolidar alianzas con instituciones públicas y privadas	Retenida
3	Promover campañas de bienestar digital y responsabilidad social	Retenida
4	Mejorar infraestructura tecnológica para formación virtual y atención a distancia	Retenida
5	Diversificar fuentes de financiamiento (diplomados, convenios, etc.)	Retenida
6	Reforzar identidad institucional para diferenciarse frente a la competencia	Retenida
7	Desarrollar programas interdisciplinarios en salud mental, educación y comunidad	Contingencia
8	Establecer políticas de gestión del talento humano	Contingencia
9	Crear contenidos resilientes frente a crisis políticas y económicas	Contingencia
10	Establecer convenios tecnológicos para infraestructura digital	Contingencia
11	Digitalizar procesos formativos para reducir dependencia presencial	Contingencia
12	Promover investigación aplicada en problemáticas actuales de salud mental y bienestar psicológico	Contingencia

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 21

Matriz de estrategias vs. Objetivos de largo plazo

ESTRATEGIAS	Consolidar a IPIR como un centro de formación especializada en salud mental competitivo y sostenible, profesionalizando su estructura administrativa para garantizar la retención de talento docente y asegurar una oferta estable de 15 programas académicos certificados	Capacitar y certificar profesionales de la salud mental en el periodo 2025-2030, implementando un modelo educativo híbrido escalable que garantice la calidad académica y la medición del impacto social en sus comunidades de intervención.	Estandarizar y formalizar una cartera base de 12 Programas de Especialización (Diplomados) hacia el 2028, asegurando que el 100% cuente con doble certificación (Institucional y Universitaria/Gremial) para garantizar su competitividad y valor en el mercado laboral nacional	Desarrollar una red de atención y formación regional con presencia en al menos en 15 regiones del Perú antes de 2030.	Incrementar los ingresos propios del instituto, a través de la expansión de la oferta formativa, alianzas comerciales y convenios con entidades gubernamentales y grandes empresas privadas.
1. Ampliar oferta formativa híbrida mediante programas especializados	SI	SI	SI	SI	SI
2. Consolidar alianzas con instituciones públicas y privadas	SI	SI	SI	SI	SI
3. Promover campañas de bienestar digital y responsabilidad social	SI	SI	NO	SI	SI
4. Mejorar infraestructura tecnológica para formación virtual y atención a distancia	SI	SI	SI	SI	SI
5. Diversificar fuentes de financiamiento (diplomados, convenios, etc.)	NO	SI	NO	SI	SI
6. Reforzar identidad institucional para diferenciarse frente a la competencia	SI	SI	SI	SI	SI

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores.

Tabla 22

Matriz de posibilidades de los competidores.

Estrategias retenidas	C.E. Psique	MindCare Perú	NeuroAvance	Fundación
1. Ampliar oferta formativa híbrida mediante programas especializados	SI	SI	NO	SI
2. Consolidar alianzas con instituciones públicas y privadas	NO	SI	SI	SI
3. Promover campañas de bienestar digital y responsabilidad social	NO	SI	SI	NO
4. Mejorar infraestructura tecnológica para formación virtual y atención a distancia	NO	SI	SI	SI
5. Diversificar fuentes de financiamiento (diplomados, convenios, etc.)	NO	NO	SI	SI
6. Reforzar identidad institucional para diferenciarse frente a la competencia	SI	SI	NO	NO

El proceso estratégico desarrollado estableció un marco de acción claro y coherente para alcanzar sus objetivos institucionales al 2030. A partir del diagnóstico interno y externo, se identificaron estrategias que apuntan a la mejora de su posicionamiento, expansión territorial, incremento de ingresos y fortalecimiento de su identidad institucional. La Matriz FODA, las matrices estratégicas y los análisis comparativos evidenciaron la viabilidad de las estrategias retenidas, principalmente la ampliación de la oferta híbrida, consolidación de alianzas, mejora de infraestructura tecnológica, promoción del bienestar digital y la diversificación del financiamiento.

Capítulo VII Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

1. ***Primer objetivo a largo plazo (OLP1)***: Consolidar a IPIR como un centro de formación especializada en salud mental competitivo y sostenible, profesionalizando su estructura administrativa para garantizar la retención de talento docente y asegurar una oferta estable de 15 programas académicos certificados

OCP 1.1: Lanzar 10 nuevos programas híbridos certificados, lo que representará el 40% del total proyectado.

OCP 1.2: Ejecutar 2 campañas de posicionamiento digital que aumenten en 30% el alcance de la marca.

2. ***Segundo objetivo a largo plazo (OLP2)***: Capacitar y certificar profesionales de la salud mental en el periodo 2025-2030, implementando un modelo educativo híbrido escalable que garantice la calidad académica y la medición del impacto social en sus comunidades de intervención.

OCP 2.1: Capacitar a 3,000 profesionales (30% de la meta total).

OCP 2.2: Firmar 5 convenios académicos que representen al menos 20% de la población estudiantil certificada.

3. ***Tercer objetivo a largo plazo (OLP3)***: Estandarizar y formalizar una cartera base de 12 Programas de Especialización (Diplomados) hacia el 2028, asegurando que el 100% cuente con doble certificación (Institucional y Universitaria/Gremial)

para garantizar su competitividad y valor en el mercado laboral nacional.

OCP 3.1: Iniciar proceso de acreditación internacional en 2 programas (equivalente al 10% del total).

OCP 3.2: Implementar sistema de gestión educativa que evalúe el 100% de programas vigentes.

4. ***Cuarto objetivo a largo plazo (OLP4)***: Desarrollar una red de atención y formación regional con presencia en al menos en 15 regiones del Perú antes de 2030. estableciendo alianzas comerciales y convenios con entidades gubernamentales y grandes empresas privadas.

OCP 4.1: Establecer presencia en 5 nuevas regiones (33% de la meta total).

OCP 4.2: Ejecutar 5 campañas de bienestar que impacten al menos a 2,500 personas.

5. ***Quinto objetivo a largo plazo (OLP5)***: Incrementar los ingresos propios del instituto, a través de la expansión de la oferta formativa, alianzas estratégicas y proyectos autofinanciados, estableciendo alianzas comerciales y convenios con entidades gubernamentales y grandes empresas privadas.

OCP 5.1: Lanzar 4 nuevos diplomados aplicados que representen el 20% del crecimiento proyectado.

OCP 5.2: Lanzar 2 proyectos digitales autofinanciados que generen al menos S/. 120,000 anuales.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Tabla 23

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.

OLP	OCP	Tangibles	Intangibles	Humanos
OLP1: Consolidar a IPIR como un centro de formación especializada en salud mental competitivo y sostenible, profesionalizando su estructura administrativa para garantizar la retención de talento docente y asegurar una oferta estable de 15 programas académicos certificados. OLP2: Capacitar y certificar profesionales de la salud mental en el periodo 2025-2030, implementando un modelo educativo híbrido escalable que garantice la calidad académica y la medición del impacto social en sus comunidades de intervención. OLP3: Estandarizar y formalizar una cartera base de 12 Programas de Especialización (Diplomados) hacia el 2028, asegurando que el 100% cuente con doble certificación (Institucional y Universitaria/Gremial) para garantizar su competitividad y valor en el mercado laboral nacional OLP4: Desarrollar una red de atención y formación regional con presencia en al menos en 15 regiones del Perú antes de 2030. OLP5 Incrementar los ingresos propios del instituto, a través de la expansión de la oferta formativa, alianzas comerciales y convenios con entidades gubernamentales y grandes empresas privadas.	OCP 1.1: Lanzar 10 nuevos programas híbridos certificados, lo que representará el 40% del total proyectado. OCP 1.2: Ejecutar 2 campañas de posicionamiento digital que aumenten en 30% el alcance de la marca.	Plataformas LMS, contenidos multimedia, aulas virtuales. Material audiovisual, campañas pagadas, merchandising.	Manuales metodológicos, rediseño curricular. Estrategia de branding y contenido institucional.	Incorporar 5 docentes expertos y 2 diseñadores instruccionales. Equipo de comunicaciones (2 personas nuevas).
	OCP 2.1: Capacitar a 3,000 profesionales (30% de la meta total). OCP 2.2: Firmar 5 convenios académicos que representen al menos 20% de la población estudiantil certificada.	Plataformas de cursos, bibliografía digital, espacio Zoom. Documentos de convenio, kits institucionales.	Certificación con validez nacional y seguimiento post-curso. Estrategia de vinculación interinstitucional.	Incorporar 15 tutores y 10 facilitadores académicos. Dirección académica y asesores legales.
	OCP 3.1: Iniciar proceso de acreditación internacional en 2 programas (equivalente al 10% del total). OCP 3.2: Implementar sistema de gestión educativa que evalúe el 100% de programas vigentes.	Evidencias, informes, auditorías internas. Plataforma de evaluación, rúbricas, repositorio institucional.	Manual de calidad educativa y plan de acreditación. Políticas de calidad y procesos de mejora.	Comité de calidad (5 personas) y asesor externo. Área de aseguramiento académico (4 personas nuevas).
	OCP 4.1: Establecer presencia en 5 nuevas regiones (33% de la meta total). OCP 4.2: Ejecutar 5 campañas de bienestar que impacten al menos a 2,500 personas.	Equipos informáticos, señalética, espacios compartidos. Kits informativos, transporte, banners.	Mapa territorial de expansión. Protocolo de intervención comunitaria.	10 promotores regionales y 5 coordinadores locales. 10 psicólogos comunitarios y 20 voluntarios.
	OCP 5.1: Lanzar 4 nuevos diplomados aplicados que representen el 20% del crecimiento proyectado. OCP 5.2: Lanzar 2 proyectos digitales autofinanciados que generen al menos S/. 120,000 anuales.	Aula virtual, licencias, grabaciones. App móvil, hosting, CRM educativo.	Plan de estudios por competencias. Modelo de negocio digital e implementación ágil.	8 docentes especialistas y 2 coordinadores pedagógicos. Equipo de innovación (4 personas) y TI (2 programadores).

7.3 Políticas de cada estratégica

E1: Ampliar la oferta formativa híbrida mediante programas especializados

- P1.1: Desarrollar programas formativos que combinen teoría y práctica, con modalidad virtual y presencial flexible.
- P1.2: Priorizar la actualización continua de la malla curricular según demandas del mercado.
- P1.3: Incluir metodologías activas y evaluación por competencias en todos los nuevos programas.
- P1.4: Establecer comités académicos para validar la calidad de cada nuevo curso.

E2: Consolidar alianzas con instituciones públicas y privadas

- P2.1: Establecer convenios con entidades educativas, gremios profesionales y organismos estatales vinculados a la salud mental.
- P2.2: Favorecer acuerdos de co-certificación, uso compartido de infraestructura o apoyo mutuo en eventos.
- P2.3: Priorizar alianzas que permitan ampliar cobertura geográfica y poblacional.
- P2.4: Evaluar anualmente el impacto y continuidad de las alianzas estratégicas vigentes.

E3: Promover campañas de bienestar digital y responsabilidad social

- P3.1: Ejecutar campañas virtuales semestrales orientadas a la prevención, promoción y educación en salud mental.
- P3.2: Fomentar la participación de estudiantes y docentes en actividades comunitarias como parte de su formación.
- P3.3: Generar contenido digital gratuito y de alto impacto sobre autocuidado psicológico y bienestar emocional.
- P3.4: Establecer alianzas con municipalidades y ONGs para la intervención en poblaciones vulnerables.

E4: Mejorar la infraestructura tecnológica para formación virtual y atención a distancia

- P4.1: Invertir anualmente en servidores, software y plataformas educativas con enfoque en accesibilidad y escalabilidad.
- P4.2: Priorizar el mantenimiento preventivo y actualización de los equipos tecnológicos.
- P4.3: Capacitar al personal docente y administrativo en competencias digitales.
- P4.4: Incorporar nuevas herramientas digitales (IA, realidad virtual, etc.) en programas formativos y sesiones clínicas.

E5: Diversificar fuentes de financiamiento (diplomados, convenios, etc.)

- P5.1: Diseñar programas formativos de alto valor agregado con precios escalonados según perfil del estudiante.
- P5.2: Participar en convocatorias de financiamiento público y cooperación internacional.
- P5.3: Promover paquetes corporativos para empresas, municipalidades y gremios.
- P5.4: Evaluar la viabilidad económica de cada diplomado antes de su lanzamiento, asegurando autosostenibilidad.

E6: Reforzar identidad institucional para diferenciarse frente a la competencia

- P6.1: Promover una narrativa institucional centrada en compromiso social, ética profesional y excelencia académica.
- P6.2: Diseñar manuales de identidad visual y comunicacional para uso en todas las sedes y plataformas.
- P6.3: Garantizar que toda acción institucional refleje los valores y misión de IPIR.
- P6.4: Medir anualmente el posicionamiento de marca mediante encuestas y análisis de percepción.

7.4 Estructura organizacional

Los objetivos de largo plazo están orientados al logro de la visión institucional proyectada hacia el 2030, la cual busca posicionar a IPIR como el principal referente en

formación en psicoterapia en el Perú. Para alcanzar dicho propósito, se requiere de una reconfiguración organizacional para que se implemente eficazmente las estrategias retenidas, garantizando un crecimiento sostenido, innovador y socialmente responsable.

En ese sentido, la estructura sigue a la estrategia, haciendo que las nuevas estrategias formuladas en el presente plan deben estar acompañadas por una estructura organizacional renovada, ágil y alineada. Esta estructura propuesta para IPIR debe cumplir con las siguientes características:

- (a) flexible, para adaptarse a contextos educativos cambiantes;
- (b) digitalmente integrada, para soportar los programas híbridos y atención a distancia;
- (c) interdisciplinaria, para fortalecer alianzas y proyectos conjuntos; y
- (d) orientada al valor, enfocada en generar impacto académico y social.

El propósito central de esta nueva estructura es mejorar el desempeño institucional en cada unidad funcional, promoviendo una distribución clara de funciones y responsabilidades. Cada área debe generar valor tangible en la ejecución de los servicios educativos, clínicos y de proyección social ofrecidos por IPIR. Asimismo, se enfatiza el uso de indicadores de productividad por cada unidad o coordinación, permitiendo una toma de decisiones basada en evidencias.

Las áreas administrativas y académicas deberán reportar periódicamente a la Dirección General a través de informes mensuales que contengan ratios clave como:

cobertura estudiantil, retención académica, impacto regional, productividad docente, satisfacción estudiantil y eficiencia financiera. Esta información debe ser compartida internamente para fomentar la mejora continua.

Además, se propone la aplicación sistemática de encuestas de satisfacción tanto a estudiantes como a usuarios de servicios psicológicos, lo que permitirá monitorear la calidad y corregir oportunamente cualquier desviación. Estas evaluaciones deberán aplicarse aleatoriamente y en diferentes horarios del día y ciclos académicos, asegurando objetividad y representatividad.

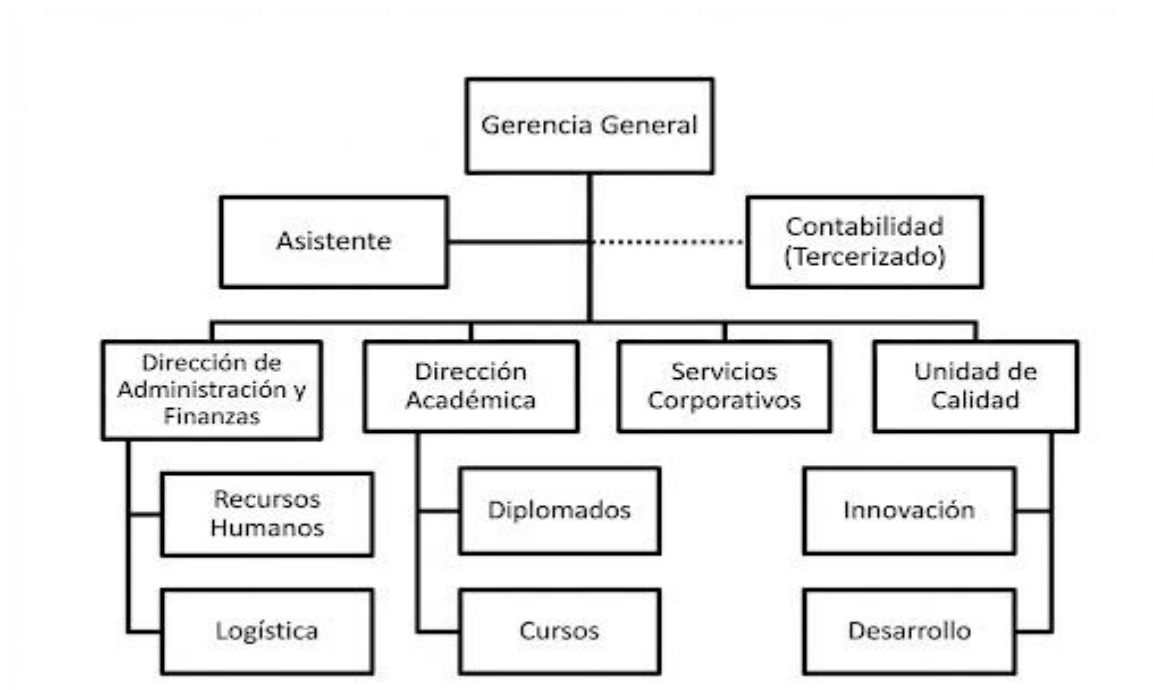
Por otro lado, se ejecutarán acciones orientadas a reducir tiempos improductivos en los procesos educativos, administrativos y clínicos, maximizando el flujo de atención y evitando cuellos de botella en la atención estudiantil o en servicios remotos.

La estructura organizacional propuesta para IPIR no implica necesariamente un incremento en la carga laboral, sino más bien una redistribución de roles y la creación de unidades estratégicas orientadas a la innovación, expansión territorial y aseguramiento de la calidad. Estas unidades deberán interactuar de forma transversal con las áreas ya existentes, asegurando coherencia y sinergia con las políticas establecidas.

En el organigrama se presentará la estructura actualizada que respalda la implementación de las estrategias de IPIR en el periodo 2026–2030.

Figura 6

Figura 6 *Desarrollo de la nueva estructura de IPIR*



La imagen ilustra un organigrama jerárquico encabezado por la Gerencia General, que recibe el apoyo directo de un Asistente y un departamento de Contabilidad externalizado, señalado con una línea punteada, por debajo de la gerencia, la estructura se organiza en cuatro áreas funcionales principales, la Dirección de Administración y Finanzas, que supervisa Recursos Humanos y Logística, la Dirección Académica, que se encarga de los Diplomados y Cursos, la unidad de Servicios Corporativos, y la Unidad de Calidad, que gestiona las áreas de Innovación y Desarrollo, todas estas se integran en un esquema que refleja la organización y el flujo de trabajo dentro de la entidad.

7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El Instituto de Psicología IPIR mantiene un firme compromiso con el respeto al medioambiente y la promoción de la salud integral, en coherencia con su enfoque

humanista y su responsabilidad social. Actualmente, IPIR promueve la reducción del uso de papel y materiales contaminantes mediante la virtualización de procesos administrativos, académicos y de difusión, lo cual se alinearán con el objetivo institucional de sostenibilidad operativa.

IPIR no modificará su política institucional de digitalización progresiva, sino que fortalecerá su sistema de gestión ambiental, minimizando su huella ecológica en todas las sedes. Además, el instituto implementará campañas permanentes sobre ecopsicología, salud ambiental y autocuidado colectivo, contribuyendo a una ciudadanía más consciente.

En cuanto a sus acciones sociales, IPIR ejecutará campañas gratuitas de salud mental comunitaria en regiones vulnerables, priorizando poblaciones en riesgo psicosocial. Estas acciones no solo promueven el bienestar emocional, sino que consolidan su rol como agente activo de cambio y transformación en el Perú.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En el Instituto IPIR, el talento humano constituye el activo más valioso para la implementación del presente plan estratégico. La calidad académica, la innovación educativa y el impacto social dependen directamente del compromiso, vocación y competencia del personal docente, administrativo y técnico.

IPIR cuenta actualmente con una planta profesional calificada, proveniente de diversas regiones del país y con formación en instituciones de prestigio nacional e internacional. No obstante, el instituto es consciente de los riesgos de rotación laboral y migración del talento hacia otras instituciones con mejores condiciones económicas.

Frente a ello, IPIR adoptará medidas de retención y motivación basadas en:

- Establecimiento de líneas de carrera claras y meritocráticas.
- Fortalecimiento del clima laboral mediante actividades de integración, reconocimiento al mérito y liderazgo participativo.
- Creación de un fondo interno de becas para formación continua de sus docentes y personal técnico.
- Evaluaciones periódicas de desempeño con retroalimentación constructiva.

Estas medidas permitirán no solo retener al talento actual, sino atraer nuevos perfiles comprometidos con la misión institucional.

7.7 Gestión del cambio

IPIR reconoce que la implementación de nuevas estrategias puede generar resistencias, tanto abiertas como encubiertas, en distintos niveles del personal. Estas resistencias pueden manifestarse como demoras, ausentismo, desmotivación o bajo rendimiento académico y administrativo.

Conscientes de esta realidad, la dirección institucional asume que la transformación organizacional no solo es necesaria, sino inevitable. La cultura institucional actual, basada en valores humanistas y colaborativos, debe evolucionar hacia una cultura de innovación, calidad y agilidad.

La gestión del cambio en IPIR se basará en los siguientes pilares:

- Comunicación clara y oportuna sobre los objetivos y beneficios del cambio.
- Participación activa del personal en las etapas clave de implementación.
- Identificación y fortalecimiento de “agentes de cambio” dentro de cada unidad.
- Desarrollo de espacios de escucha y retroalimentación para recoger inquietudes y resolver conflictos.
- Capacitación continua para adaptar habilidades al nuevo modelo de gestión.

Solo con un compromiso institucional compartido, será posible alcanzar los objetivos estratégicos propuestos y materializar la visión de IPIR hacia el 2030.

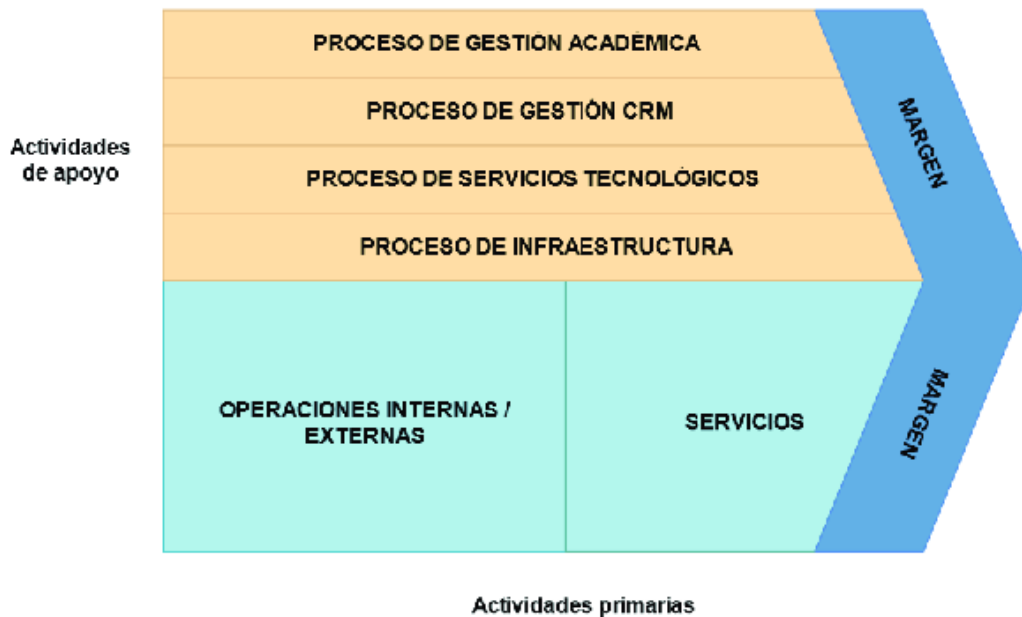
7.8 Cadena de valor propuesta

La cadena de valor se estructura en tres fases:

- Entradas: selección de docentes y contenidos, alianzas estratégicas, tecnología educativa.
- Procesos clave: diseño e implementación de programas formativos, campañas digitales, atención psicológica.
- Salidas y valor entregado: profesionales capacitados, impacto social, posicionamiento institucional, sostenibilidad económica.

Figura 7 Figura 7

Cadena de valor para IPIR



La implementación estratégica a través de una planificación estructurada y coherente se ha definido un conjunto de objetivos de corto plazo claramente alineados con los objetivos de largo plazo institucionales, asegurando una proyección viable y medible hasta el año 2030. Cada estrategia ha sido reforzada mediante políticas específicas, recursos asignados, roles organizacionales bien definidos y una infraestructura adaptada a los nuevos desafíos del entorno educativo y social. Asimismo, el diseño de la nueva estructura organizacional y la identificación de actividades clave dentro de la cadena de valor aseguran una implementación ágil, profesional y con enfoque en la mejora continua.

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de control

La evaluación estratégica en el Instituto de Psicología IPIR se basará en el modelo de Balanced Scorecard (BSC), que permite traducir la estrategia en objetivos operativos medibles, organizados en cuatro perspectivas:

1. Aprendizaje y desarrollo institucional,
2. Procesos internos,
3. Clientes y comunidad, y
4. Financiera.

Estas perspectivas se interrelacionan y permiten monitorear el avance de los Objetivos de Corto Plazo (OCP) en función de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), aportando a la implementación efectiva de la visión IPIR 2030.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva se centra en el fortalecimiento del talento humano, la innovación educativa y la capacidad institucional para adaptarse al cambio y mejorar de forma continua. Aquí se incluyen OCP 3.2, 2.2 y 5.2.

- OCP 3.2: Implementar sistema de gestión educativa que evalúe el 100% de programas vigentes.
- OCP 2.2: Firmar 5 convenios académicos que representen al menos 20% de la población estudiantil certificada.

Indicadores:

- % de programas evaluados por sistema de calidad.
- N° de convenios firmados.

Metas:

- Sistema de calidad activo en 100% de programas al 2026.
- 5 convenios interinstitucionales operativos.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva evalúa la eficiencia, estandarización y mejora continua de los procesos administrativos, académicos y logísticos. Incluye los OCP 1.1, 3.1 y 5.1.

- OCP 1.1: Lanzar 10 nuevos programas híbridos certificados.
- OCP 3.1: Iniciar proceso de acreditación internacional en 2 programas.
- OCP 5.1: Lanzar 4 nuevos diplomados aplicados.

Indicadores:

- N.º de programas lanzados y activos.
- N.º de procesos de acreditación iniciados.
- N.º de programas evaluados por estándares internacionales.

Metas:

- 10 programas híbridos lanzados.
- 2 programas en proceso de acreditación internacional.
- 4 diplomados aplicados diseñados e implementados.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva se enfoca en la experiencia del estudiante, el posicionamiento institucional, y el impacto social de la institución. Relaciona los OCP 1.2, 4.1 y 4.2.

- OCP 1.2: Ejecutar 2 campañas de posicionamiento digital que aumenten en 30% el alcance de la marca.
- OCP 4.1: Establecer presencia en 5 nuevas regiones.
- OCP 4.2: Ejecutar 5 campañas de bienestar que impacten al menos a 2,500 personas.

Indicadores:

- Alcance digital (visibilidad, interacción, reconocimiento).
- N° de nuevas regiones con presencia institucional.
- N° de campañas y beneficiarios directos.

Metas:

- Incrementar en 30% el alcance digital con 2 campañas activas.

- Presencia institucional en 5 nuevas regiones.
- Impactar a al menos 2,500 personas en campañas comunitarias.

8.1.4. Perspectiva financiera

Evalúa la sostenibilidad económica del IPIR, mediante diversificación de ingresos, rentabilidad y eficiencia en el uso de recursos. Esta perspectiva agrupa OCP 2.1 y 5.2 (también vinculado al crecimiento proyectado).

- OCP 2.1: Capacitar a 3,000 profesionales (30% de la meta total).
- OCP 5.2: Lanzar 2 proyectos digitales autofinanciados con ingresos $\geq$ S/. 120,000 anuales.

Indicadores:

- N.º de estudiantes matriculados y certificados.
- % de crecimiento respecto al ingreso base 2024.

Metas:

- 3,000 profesionales capacitados en 2 años.
- Generar $\geq$ S/. 120,000 por año en ingresos digitales.

8.2 Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de gestión estratégica creada por Robert Kaplan y David Norton en los años 90. Su propósito es medir, monitorear y gestionar el desempeño de una organización de manera integral, y no solo a partir de indicadores financieros (D'Alessio, 2013).

Tabla 24
Estado de ganancias y pérdidas de IPIR a 5 años

ÍTEM	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
INGRESOS TOTALES	S/ 945,158.50	S/ 1,247,609.22	S/ 1,646,844.17	S/ 2,173,834.30	S/ 2,739,031.22
COSTOS DE PRODUCCION	S/ 585,592.18	S/ 692,486.50	S/ 761,735.15	S/ 837,908.67	S/ 921,699.53
UTILIDAD BRUTA	S/ 359,566.32	S/ 555,122.72	S/ 885,109.02	S/ 1,335,925.64	S/ 1,817,331.69
Gastos Administrativos	S/ 181,313.18	S/ 197,895.98	S/ 216,137.06	S/ 236,202.25	S/ 258,273.96
Gastos de comercialización	S/ 107,376.00	S/ 118,113.60	S/ 129,924.96	S/ 142,917.46	S/ 157,209.20
Depreciación	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 61,694.63	S/ 229,930.63	S/ 529,864.49	S/ 947,623.43	S/ 1,392,666.03
Gastos de financiamiento (Intereses)	S/ 5,982.35	S/ 5,982.35	S/ 4,716.24	S/ 3,308.06	S/ 1,741.89
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 55,712.28	S/ 223,948.28	S/ 525,148.26	S/ 944,315.36	S/ 1,390,924.13
Impuesto a la Renta (30%)	S/ 16,713.68	S/ 67,184.48	S/ 157,544.48	S/ 283,294.61	S/ 417,277.24
UTILIDADES NETAS	S/ 55,712.28	S/ 223,948.28	S/ 367,603.78	S/ 661,020.75	S/ 973,646.89

Tabla 25*Análisis vertical del estado de ganancias y pérdidas de IPIR a 5 años*

ÍTEM	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
INGRESOS TOTALES	100%	100%	100%	100%	100%
COSTOS DE PRODUCCION	62%	56%	46%	39%	34%
UTILIDAD BRUTA	38%	44%	54%	61%	66%
Gastos Administrativos	19%	16%	13%	11%	9%
Gastos de comercialización	11%	9%	8%	7%	6%
Depreciación	1%	1%	1%	0%	0%
UTILIDAD OPERATIVA	7%	18%	32%	44%	51%
Gastos de financiamiento (Intereses)	1%	0%	0%	0%	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6%	18%	32%	43%	51%
Impuesto a la Renta (30%)	2%	5%	10%	13%	15%
UTILIDADES NETAS	6%	18%	22%	30%	36%

Tabla 26

Estado de situación de ganancias y pérdidas de IPIR A 5 años.

	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
ACTIVO					
<u>Activo Corriente</u>					
Efectivo y equivalente al efectivo	661,610.95	873,326.45	1,152,790.92	1,521,684.01	1,917,321.86
Cuentas por cobrar comerciales terceros	S/ 189,031.70	S/ 249,521.84	S/ 329,368.83	S/ 434,766.86	S/ 547,806.24
Otras cuentas por cobrar	119,276.00	112,366.00	163,346.00	163,346.00	163,346.00
Existencias					
Otros activos corrientes	133,916.00	142,751.00	25,250.00		
Total, Activo Corriente	1,103,834.65	1,377,965.30	1,670,755.75	2,119,796.87	2,628,474.10
<u>Activo no Corriente</u>					
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	333,948.00	479,505.00	652,103.00	895,479.00	895,479.00
(-) Depreciación, amorti y agotam acum				- 243,376.00	- 243,376.00
Total, Activo no Corriente	333,948.00	479,505.00	652,103.00	652,103.00	652,103.00
TOTAL, ACTIVO	1,437,782.65	1,857,470.30	2,322,858.75	2,771,899.87	3,280,577.10
	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
PASIVO					
<u>Pasivo Corriente</u>					
Cuentas por pagar comerciales terceros		387,974.01	2,858.00	20,438.00	20,438.00
Otras Cuentas por Pagar	7,838.00	10,627.00	13,250.00	15,670.00	15,670.00
Total Pasivo Corriente	7,838.00	398,601.01	16,108.00	36,108.00	36,108.00
Pasivo no <u>Corriente</u>					
Instituciones Financieras	523,057.00	481,621.00	294,085.00	374,085.00	374,086.00
Otros Pasivos	20,438.00	20,438.00	745,161.88	469,511.80	60,584.61
Total Pasivo no Corriente	543,495.00	502,059.00	1,039,246.88	843,596.80	434,670.61
Total Pasivo	551,333.00	900,660.01	1,055,354.88	879,704.80	470,778.61
PATRIMONIO					
Capital Social	645,600.00	645,600.00	645,600.00	645,600.00	645,600.00
Resultados acumulados	104,033.00	260,796.80	628,400.57	1,289,421.33	2,263,068.22
Total, Patrimonio	749,633.00	906,396.80	1,274,000.57	1,935,021.33	2,908,668.22
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	1,300,966.00	1,807,056.81	2,329,355.45	2,814,726.13	3,379,446.83

Tabla 27

Flujo de caja IPIR A 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Inversión</u>						
Capital Social	S/ 48,799.35					
Préstamos a CP y LP	S/ 53,318.66					
Inv. Tangible e intangible	S/ 4,519.31					
Total, Inversión	S/ 106,637.32					
<u>INGRESOS</u>						
Ventas		S/ 945,158.50	S/ 1,247,609.22	S/ 1,646,844.17	S/ 2,173,834.30	S/ 2,739,031.22
Venta Consultas		S/ 79,200.00	S/ 110,880.00	S/ 142,560.00	S/ 174,240.00	S/ 205,920.00
Servicios a Empresas		S/ 95,000.00	S/ 121,000.00	S/ 133,100.00	S/ 146,410.00	S/ 161,051.00
TOTAL, INGRESOS		S/ 1,119,358.50	S/ 1,479,489.22	S/ 1,922,504.17	S/ 2,494,484.30	S/ 3,106,002.22
<u>EGRESOS</u>						
Costo consulta		S/ 52,800.00	S/ 73,920.00	S/ 95,040.00	S/ 116,160.00	S/ 137,280.00
Costo de servicios a Empresas		S/ 20,000.00	S/ 18,150.00	S/ 19,965.00	S/ 21,961.50	S/ 24,157.65
Costos de producción -Capacitación		S/ 585,592.18	S/ 692,486.50	S/ 761,735.15	S/ 837,908.67	S/ 921,699.53
Gastos administrativos		S/ 181,313.18	S/ 197,895.98	S/ 216,137.06	S/ 236,202.25	S/ 258,273.96
Gastos de comercialización		S/ 107,376.00	S/ 118,113.60	S/ 129,924.96	S/ 142,917.46	S/ 157,209.20
Intereses del préstamo		S/ 5,982.35	S/ 5,982.35	S/ 4,716.24	S/ 3,308.06	S/ 1,741.89
Amortización de préstamo		S/ 0.00	S/ 11,284.45	S/ 12,550.56	S/ 13,958.74	S/ 15,524.91
Depreciación		S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50
TOTAL, DE EGRESOS		S/ 962,246.22	S/ 1,127,015.39	S/ 1,249,251.48	S/ 1,381,599.18	S/ 1,525,069.65
SALDO BRUTO (antes de impuestos)		S/ 157,112.28	S/ 352,473.83	S/ 673,252.69	S/ 1,112,885.13	S/ 1,580,932.58
Impuesto a la renta (30%)		S/ 47,133.68	S/ 105,742.15	S/ 201,975.81	S/ 333,865.54	S/ 474,279.77
SALDO (después de impuestos)		S/ 109,978.59	S/ 246,731.68	S/ 471,276.88	S/ 779,019.59	S/ 1,106,652.80
Depreciación		S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50	S/ 9,182.50
SALDO FINAL (Déficit/ Superávit)	-S/ 106,637.32	S/ 119,161.09	S/ 255,914.18	S/ 480,459.38	S/ 788,202.09	S/ 1,115,835.30
UTILIDAD ACUMULADA	-S/ 106,637.32	S/ 12,523.78	S/ 268,437.96	S/ 748,897.34	S/ 1,537,099.43	S/ 2,652,934.74
			17%	25%	32%	36%
CORRIENTE DE LIQUIDEZ NETA	-S/ 106,637.32	S/ 119,161.09	S/ 255,914.18	S/ 480,459.38	S/ 788,202.09	S/ 1,115,835.30

	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
ACTIVO					
<u>Activo Corriente</u>					
Efectivo y equivalente al efectivo	610,717.80	806,147.50	1,064,114.69	1,404,631.40	1,769,835.56
Cuentas por cobrar comerciales terceros	S/ 174,490.80	S/ 230,327.86	S/ 304,032.77	S/ 401,323.26	S/ 505,667.30
Otras cuentas por cobrar Existencias	119,276.00	112,366.00	163,346.00	163,346.00	163,346.00
Otros activos corrientes	133,916.00	142,751.00	25,250.00		
Total, Activo Corriente	1,038,400.60	1,291,592.35	1,556,743.46	1,969,300.65	2,438,848.86
<u>Activo no Corriente</u>					
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	333,948.00	479,505.00	652,103.00	895,479.00	895,479.00
(-) Depreciación, amorti y agotam acum				- 243,376.00	- 243,376.00
Total, Activo no Corriente	333,948.00	479,505.00	652,103.00	652,103.00	652,103.00
TOTAL, ACTIVO	1,372,348.60	1,771,097.35	2,208,846.46	2,621,403.65	3,090,951.86

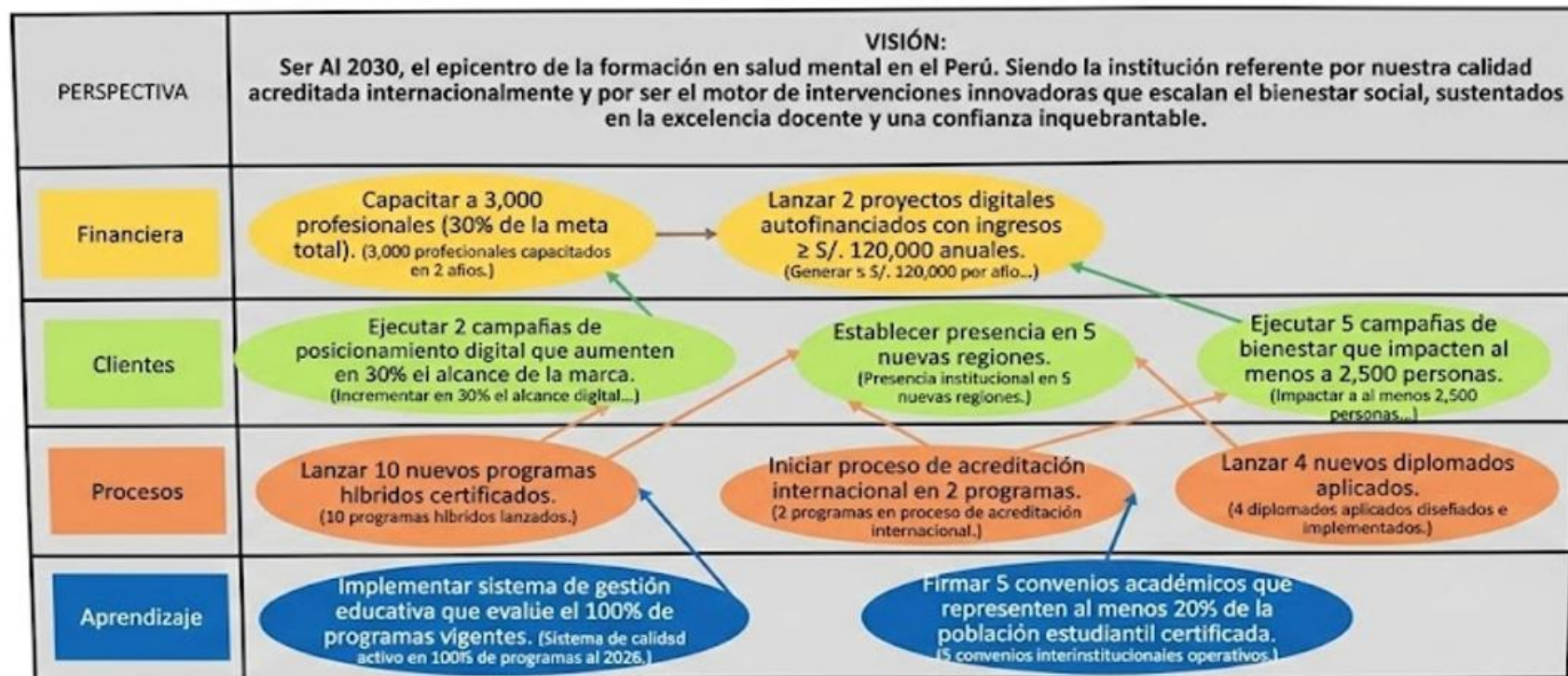
Tabla 28

Tablero de Control Balanceado de IPIR

Objetivos de Corto Plazo		Indicador de control	Unidades de medida
Aprendizaje y Desarrollo			
A1	OCP 3.2: Implementar sistema de gestión educativa que evalúe el 100% de programas vigentes.	% de programas evaluados por sistema de calidad.	Sistema de calidad activo en 100% de programas al 2026.
A2	OCP 2.2: Firmar 5 convenios académicos que representen al menos 20% de la población estudiantil certificada.	N.º de convenios firmados.	5 convenios interinstitucionales operativos.
Procesos Internos			
P1	OCP 1.1: Lanzar 10 nuevos programas híbridos certificados.	N.º de programas lanzados y activos.	10 programas híbridos lanzados.
P2	OCP 3.1: Iniciar proceso de acreditación internacional en 2 programas.	N.º de procesos de acreditación iniciados.	2 programas en proceso de acreditación internacional.
P3	OCP 5.1: Lanzar 4 nuevos diplomados aplicados.	N.º de programas evaluados por estándares internacionales.	4 diplomados aplicados diseñados e implementados.
Clientes y Comunidad			
C1	OCP 1.2: Ejecutar 2 campañas de posicionamiento digital que aumenten en 30% el alcance de la marca.	Alcance digital (visibilidad, interacción, reconocimiento).	Incrementar en 30% el alcance digital con 2 campañas activas.
C2	OCP 4.1: Establecer presencia en 5 nuevas regiones.	N.º de nuevas regiones con presencia institucional.	Presencia institucional en 5 nuevas regiones.
C3	OCP 4.2: Ejecutar 5 campañas de bienestar que impacten al menos a 2,500 personas.	N.º de campañas y beneficiarios directos.	Impactar a al menos 2,500 personas en campañas comunitarias.
Financiera			
F1	OCP 2.1: Capacitar a 3,000 profesionales (30% de la meta total).	N.º de estudiantes matriculados y certificados.	3,000 profesionales capacitados en 2 años.
F2	OCP 5.2: Lanzar 2 proyectos digitales autofinanciados con ingresos $\geq$ S/. 120,000 anuales.	% de crecimiento respecto al ingreso base 2024.	Generar $\geq$ S/. 120,000 por año en ingresos digitales.

Figura 8 Figura 8

Cuadro de mando integral de IPIR



Al vincular cada una de las cuatro perspectivas con objetivos de corto plazo concretos, se garantiza un monitoreo continuo, que facilita la toma de decisiones basada en evidencia, la mejora de procesos institucionales, el fortalecimiento del impacto social y la sostenibilidad financiera. Este enfoque asegura que cada acción estratégica contribuya de manera articulada al posicionamiento de IPIR como referente nacional en formación en psicoterapia y salud mental, consolidando así su compromiso académico y social en el país.

Capítulo IX: Competitividad del Sector

9.1 Análisis Competitivo del entorno

El entorno competitivo del Instituto de Psicología IPIR está marcado por una creciente demanda de servicios de salud mental en el Perú, el auge de la formación continua en línea y la profesionalización del sector psicológico. A raíz de la pandemia, se aceleró la digitalización de la educación y se amplificó la necesidad de contar con profesionales capacitados en enfoques terapéuticos modernos y culturalmente pertinentes. Sin embargo, el contexto también se ha tornado altamente competitivo, con la aparición de numerosas instituciones educativas, organizaciones privadas y profesionales independientes que ofrecen cursos, diplomados o entrenamientos, muchos sin un estándar de calidad o supervisión académica.

Asimismo, la globalización y el acceso a plataformas internacionales han ampliado las opciones para los estudiantes, quienes ahora pueden optar por programas en el extranjero o en modalidad virtual, lo que obliga a IPIR a diferenciarse por la pertinencia de sus contenidos, la calidad docente y su impacto en la comunidad. El entorno también está influenciado por factores regulatorios, como los criterios de acreditación de programas, y sociales, como la estigmatización de la salud mental o la desigualdad en el acceso educativo. Todo ello configura un entorno cambiante, desafiante y competitivo, donde solo las instituciones con una propuesta clara, flexible y de alto valor agregado pueden sostenerse y crecer.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

Para comprender las posibilidades de posicionamiento y diferenciación del Instituto IPIR, se aplicará el modelo de diamante de Porter, el cual permite identificar las condiciones del entorno que favorecen (o limitan) la competitividad del sector educativo especializado en psicoterapia.

9.2.1. Condiciones de los factores

En el caso peruano, las condiciones de los factores presentan oportunidades significativas para el desarrollo del sector formativo en salud mental. Existen recursos humanos calificados provenientes de universidades públicas y privadas con sólidos conocimientos en psicología, psiquiatría, neurociencia y disciplinas afines. Además, el avance en conectividad digital, plataformas virtuales y tecnologías educativas permite la expansión de programas híbridos o completamente virtuales, lo que elimina barreras geográficas y amplía la cobertura formativa.

Sin embargo, también se evidencian ciertas limitaciones estructurales: disparidades en el acceso tecnológico entre regiones, infraestructura académica insuficiente en instituciones emergentes y una brecha en el dominio de metodologías pedagógicas innovadoras por parte de muchos profesionales del sector. IPIR cuenta con una ventaja competitiva clara en este ámbito, al haber desarrollado una infraestructura educativa sólida, contar con docentes especializados, y mantener un enfoque metodológico actualizado con estándares de calidad.

9.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda por servicios de formación en psicoterapia ha crecido sostenidamente, impulsada por una mayor conciencia pública sobre la salud mental, políticas de salud que priorizan la intervención psicológica, y una mayor valoración social de los profesionales de la salud emocional. Esta demanda no solo se limita a Lima Metropolitana, sino que se ha expandido a regiones del sur, centro y oriente del país, donde la oferta formativa sigue siendo escasa o desactualizada.

Además, el público objetivo es cada vez más exigente: busca contenidos actualizados, acreditaciones válidas, certificaciones reconocidas y flexibilidad horaria. Esto obliga a las instituciones como IPIR a ser proactivas, anticiparse a las tendencias, y responder con agilidad y pertinencia. En este contexto, IPIR posee una ventaja comparativa por su propuesta de valor centrada en el impacto comunitario, la calidad docente y la pertinencia de los contenidos.

9.2.3. Contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas

El contexto competitivo en el sector formativo en psicoterapia está caracterizado por una rivalidad creciente entre instituciones educativas tradicionales, nuevos centros privados, y plataformas digitales que ofrecen productos académicos sin una supervisión rigurosa. La entrada de nuevos actores ha reducido las barreras de ingreso al sector, provocando una oferta dispersa, en ocasiones desregulada y con diferencias significativas en calidad.

Este escenario obliga a instituciones como IPIR a desarrollar estrategias claras de posicionamiento, diferenciación por calidad, alianzas estratégicas y consolidación

institucional. En lugar de competir por precio o volumen, IPIR se orienta hacia un liderazgo por calidad, relevancia social y formación ética, lo que le permite mantener una ventaja competitiva en un entorno de alta competencia. Además, la existencia de regulaciones del Ministerio de Educación y entidades acreditadoras ofrece un marco que favorece a las instituciones que cumplen con estándares formales, como IPIR.

9.2.4. Sectores afines y auxiliares

El ecosistema formativo en salud mental está vinculado con sectores auxiliares como las editoriales educativas, plataformas tecnológicas, redes de salud mental, ONGs, municipalidades, y organismos internacionales. Estos sectores ofrecen insumos, alianzas y recursos estratégicos que pueden potenciar la competitividad del instituto.

Por ejemplo, la vinculación con redes profesionales permite acceso a docentes invitados, prácticas profesionales para estudiantes y actividades de proyección social. Las alianzas con instituciones de salud o proyectos comunitarios fortalecen la propuesta de impacto social. Asimismo, los convenios con universidades, gobiernos regionales y programas estatales de salud emocional permiten expandir la cobertura territorial y reforzar el reconocimiento institucional.

IPIR, al estar inmerso en una red multidisciplinaria de colaboración, logra articular esfuerzos con sectores afines para mejorar su propuesta académica, generar impacto en la comunidad y mantener su competitividad frente a otros actores del sector.

CONCLUSIONES

El Instituto IPIR se consolida como una organización educativa especializada en psicoterapia que opera en un entorno dinámico, exigiendo respuestas estratégicas ágiles. Se destaca su crecimiento sostenido y la imperativa necesidad de afianzar su posicionamiento a nivel nacional. En este contexto, el diagnóstico inicial ha revelado oportunidades de expansión que se capitalizarán mediante su ventaja competitiva principal: la capacidad de ofrecer un acceso democrático a la formación y servicios psicológicos de bajo costo, diferenciándose por integrar un sólido respaldo académico con experiencia clínica real."

En el capítulo II, IPIR sostendrá una propuesta institucional coherente con su propósito de liderazgo académico en psicoterapia. Su visión y misión reflejan compromiso con la excelencia educativa y la transformación social, mientras que sus valores y código de ética fortalecen la confianza de los stakeholders.

En el capítulo III de evaluación externa, se posicionó al IPIR dentro de un entorno cambiante pero favorable. Las condiciones geográficas, demográficas y sociales evidencian una demanda creciente de formación en salud mental. El análisis PESTE y las cinco fuerzas de Porter indicaron amenazas competitivas latentes, pero también oportunidades en la digitalización y la descentralización educativa. De igual forma, en las matrices MEFE, MPC y MPR se destacó que es necesaria obtener una ventaja competitiva mediante innovación, alianzas y expansión territorial.

En el capítulo IV de evaluación interna, se destacó fortalezas en gestión académica, liderazgo institucional y capacidad de adaptación tecnológica. Sin embargo, también se identificaron debilidades en infraestructura, vinculación regional y diversificación de ingresos. La matriz MEFI evidenció un balance estratégico favorable, aunque dependiente de la ejecución disciplinada de mejoras en áreas críticas como innovación educativa, talento humano y posicionamiento institucional.

En el capítulo V sobre intereses de IPIR y objetivos a largo plazo, los intereses se enfocaron en el impacto social, la calidad académica y el liderazgo nacional. A partir de estos, se formularon cinco objetivos a largo plazo coherentes y desafiantes: posicionamiento, capacitación masiva, acreditación, presencia regional y crecimiento financiero. La matriz MIO confirmó que las metas planteadas responden al potencial institucional y a los desafíos del entorno.

En el capítulo VI referente al proceso estratégico, se empleó herramientas como FODA, PEYEA, BCG y matrices IE, GE y Rumelt, donde se seleccionaron estrategias viables, sostenibles y alineadas con los objetivos institucionales. Se priorizaron la oferta formativa híbrida, las alianzas estratégicas, la innovación digital y el posicionamiento regional como ejes de transformación.

En el capítulo VII de implementación estratégica, se sustenta en objetivos de corto plazo claros y medibles, distribuidos según cinco grandes metas institucionales. Se asignaron recursos tangibles, intangibles y humanos con precisión, lo que permitirá ejecutar los planes con eficiencia. La estructura organizacional, las políticas específicas,

el compromiso ambiental y la motivación del talento humano constituyen pilares que asegurarán la ejecución del plan.

En el capítulo VIII de evaluación estratégica, se articula a través del Cuadro de Mando Integral, con indicadores definidos en las perspectivas de aprendizaje, procesos internos, clientes y finanzas. Este enfoque monitorea el avance real de los objetivos, generar evidencia para la toma de decisiones y establecer mecanismos de mejora continua. IPIR demuestra capacidad para institucionalizar la gestión por resultados, garantizando sostenibilidad y adaptación en su crecimiento.

En el capítulo IX de competitividad del sector, el análisis sectorial ubica a IPIR en un entorno altamente competitivo, con demanda creciente por formación especializada en salud mental. Las condiciones de los factores y la demanda favorecen su crecimiento, mientras que la rivalidad entre instituciones exige diferenciación sostenida. De igual manera, el estudio de sectores auxiliares y de contexto estratégico indicó oportunidades en alianzas, innovación pedagógica y posicionamiento en regiones con baja cobertura educativa especializada.

RECOMENDACIONES

IPIR debe consolidar un sistema de aseguramiento de la calidad educativa, donde evalúe de forma continua todos sus programas académicos y facilite los procesos de acreditación nacional e internacional, incorporándose rúbricas estandarizadas, seguimiento al desempeño docente y retroalimentación estudiantil, garantizando así la mejora constante de su oferta formativa.

Se deberá implementar una estrategia de expansión territorial inteligente, priorizando regiones con alta demanda en salud mental y baja cobertura educativa. Esta expansión se apoyará en alianzas interinstitucionales, promotores regionales y modalidades híbridas que reduzcan las barreras geográficas sin sacrificar la calidad del servicio.

Se recomienda el desarrollo de un ecosistema digital integral, que incluirá plataformas LMS, aplicaciones móviles y sistemas CRM educativos, todo orientado a mejorar la gestión académica, la experiencia del usuario y la trazabilidad de resultados, facilitándose la innovación pedagógica y fortaleciendo la competitividad institucional.

IPIR deberá diversificar sus fuentes de ingreso, lanzando diplomados aplicados, programas de formación continua y proyectos digitales autofinanciados. Esta estrategia de sostenibilidad económica reducirá la dependencia de las matrículas tradicionales y permitirá invertir en infraestructura, talento humano e investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alheet, A., Adwan, A. A., y Zamil, A. Y. A. & A. M. A. (2021). Impact of Strategic Planning and Continuous Improvement on the Effectiveness of Administrative Decisions. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1S), 1-14.
<https://www.abacademies.org/abstract/impact-of-strategic-planning-and-continuous-improvement-on-the-effectiveness-of-administrative-decisions-10715.html>
- Alosani, M. S., Yusoff, R., y Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2-24.
<https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>
- Andrade Vera, S. A., García Quimis, J. J., Cevallos Mieles, A. P., Mera Loor, D. J., y Murillo De La Cruz, C. E. (2024). Plan estratégico de las organizaciones y uso de las herramientas de evaluación. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 315.
<https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2694>
- APEIM. (2024). *Niveles socioeconómicos 2024-2025*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2025/03/2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Argüero Fonseca, A., Ojeda, D. P. A., González, O. U. R., Pérez, M. I. G., Parra, I. M. E., y Murguía, M. A. S. (2021). Impacto de la telepsicología en la satisfacción de la atención a pacientes con Covid-19. *Psicología Iberoamericana*, 29(3).
<https://www.redalyc.org/journal/1339/133968747007/html/>

- Carrera Soler, H. (2019). *Planeamiento Estratégico Aplicado al 2030 de la Clínica Peruano Suiza en Cusco* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_51209e097d62db685690ddc9ad7a2095
- Cieza Paquiyauri, F. P. C., Dongo Contreras, D., y Quispe Llactahuamán, S. M. (2022). El nivel de vida en zona rural, pobreza y salud mental en la migración por la COVID-19. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3166>
- COMEXPERU. (2025). *Riesgos para la estabilidad del sistema financiero peruano en 2025*. COMEXPERU - Sociedad de Comercio Exterior Del Perú.
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/riesgos-para-la-estabilidad-del-sistema-financiero-peruano-en-2025>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a edición)*. Pearson Education.
<https://centrumthink.pucp.edu.pe/libroseinformestecnicos/el-proceso-estrategico-un-enfoque-de-gerencia-2a-edicion/>
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Pearson.
- Espinoza, A. (2025, mayo 2). *Más de 250 suicidios en Perú en lo que va del 2025: ¿Cómo proteger la salud mental de niños y adolescentes?* infobae.
<https://www.infobae.com/peru/2025/05/02/mas-de-250-suicidios-en-peru-en-lo-que-va-del-2025como-proteger-la-salud-mental-de-ninos-y-adolescentes/>

- Gonzales Chinchay, D. J. (2023). Necesidad de inclusión de los determinantes sociales y efectivo enfoque de salud mental. Una mirada crítica a la legislación de teletrabajo peruana. *Revista Oficial del Poder Judicial*, 15(20), Article 20. <https://doi.org/10.35292/ropj.v15i20.810>
- Hidalgo-Padilla, L., Toyama, M., Zafra-Tanaka, J. H., Vives, A., y Diez-Canseco, F. (2023). Association between maternity leave policies and postpartum depression: A systematic review. *Archives of Women's Mental Health*, 26(5), 571-580. <https://doi.org/10.1007/s00737-023-01350-z>
- Huerta-Riveros, P., Almodóvar-Martínez, P., Leyton-Pavez, C., y Bueno-Broterson, Y. (2023). Desafíos enfrentados por las organizaciones en latinoamérica durante 1975-2021. Consideraciones postpandemia: Análisis bibliométrico. *Telos*, 25(2), 478-496. <https://www.redalyc.org/journal/993/99375872018/>
- Krestel, D. (2022). *Estado de la salud mental tras la pandemia del COVID-19 y progreso de la Iniciativa Especial para la Salud Mental (2019-2023) de la OMS*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/es/cr/C3/B3nica-onu/estado-de-la-salud-mental-tras-la-pandemia-del-covid-19-y-progreso-de-la-iniciativa>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *El Perú fue uno de los países con mayor crecimiento en América Latina en 2024*. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/1110090-el-peru-fue-uno-de-los-paises-con-mayor-crecimiento-en-america-latina-en-2024>
- MINSA. (2021). *Análisis de Situación de Salud del Perú*. MINSA. <https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/6279.pdf>

- Mocha Román, V., Luna Álvarez, H. E., y Muñoz Palacio, F. A. (2025). El rol del psicólogo en el ámbito de la salud comunitaria. *Portal de la Ciencia*, 6(1), 125-137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9944472>
- Olivella-López, G., Cudris-Torres, L., y Medina-Pulido, P. L. (2020). La telepsicología: Una perspectiva teórica desde la psicología contemporánea. *Desbordes*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.22490/25394150.4078>
- OMS. (2024). *World Mental Health Day, 10 October 2024: «It is time to Prioritize Mental Health in the Workplace»*. <https://www.who.int/srilanka/news/detail/10-10-2024-world-mental-health-day--10-october-2024---it-is-time-to-prioritize-mental-health-in-the-workplace>
- Ordinola Villegas, M. S. (2023). *Política pública en la salud mental en agentes involucrados en la educación básica regular de la región Lima, 2023* (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad Cesar Vallejo]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=339135>
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Santa-Cruz-Espinoza, H., Chávez-Ventura, G., Domínguez-Vergara, J., Araujo-Robles, E. D., Aguilar-Armas, H. M., y Vera-Calmet, V. (2022). El miedo al contagio de covid-19, como mediador entre la exposición a las noticias y la salud mental, en población peruana. *Enfermería Global*, 21(65), 271-294. <https://doi.org/10.6018/eglobal.489671>

Vergin, J. (2024). *2024: Cada vez más personas con enfermedades mentales.*

dw.com. <https://www.dw.com/es/salud-mental-2024-cada-vez-m%C3%A1s-personas-con-enfermedades-mentales/a-68449040>