UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL UNT 2012-2024

PLAN BICENTENARIO UNT 2024

CONSTRUYENDO EL FUTURO DE LA UNT

TRUJILLO – PERÚ

2012

Universidad Nacional de Trujillo

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2012 – 2024

PLAN BICENTENARIO UNT 2024



Elaboración:
Gerencia de Planificación y Desarrollo
Equipo Técnico Institucional

Participación:
Consejo Universitario
Personal docente
Personal administrativo
Estudiantes
Egresados

Universidad Nacional de Trujillo
Gerencia de Planificación y Desarrollo
www.unitru.edu.pe

Fono: (51)044-232136

Plan Estratégico 2012 - 2024 / Universidad Nacional de Trujillo. Agosto, 2012.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

RECTOR

Dr. Orlando Velásquez Benites

VICERRECTORA ACADÉMICA

Dra. Vilma Julia Méndez Gil

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

Dra. Flor Marlene Luna Victoria Mori

DECANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

Dr. Víctor Vásquez Villalobos

FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS

Dr. Hermes Mario Escalante Añorga

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Dr. Eberth Valverde Valverde

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

Dr. Humberto Verde Olivares

FACULTAD DE MEDICINA

Dr. Eduardo Rojas Hidalgo

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Dr. José Elias Minaya

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

Dr. Carlos Vásquez Boyer

FACULTAD DE EDUCACION Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Dr. Alberto Moya Obeso

FACULTAD DE FARMACIA Y BIOQUÍMICA

Dr. Ramón Pimunchumo Carranza

FACULTAD DE INGENIERÍA

Dr. Donato Cárdenas Alayo

FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

Mg. Manuel Vera Herrera

FACULTAD DE ENFERMERÍA

Dra. Soledad Pesantes Shimajuko

ESCUELA DE POSTGRADO

Dr. Teódulo Santos Cruz

EQUIPO TÉCNICO INSTITUCIONAL

Mg. Julio Wagner Izquierdo Céliz, Gerente de Planificación y Desarrollo.

Dr. Enrique Miguel Rodríguez Rodríguez, ExDecano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Dra. Soledad Janett Mostacero Llerena, docente de la Facultad de Ciencias Económicas.

Mg. Hermes Natividad Sifuentes Inostroza, docente de la Facultad de Ingeniería.

Mg. Segundo Humberto Zavaleta Castañeda, Director de Desarrollo Organizacional.

Mg. Walter Hugo Torres Bustamante, Jefe de la Unidad de Planeamiento y Prospectiva.

A.S. Nancy Llaza de Revilla, Jefe de la Oficina de Servicio Social

Blga. Rosa Vásquez Acuña, Jefe Administrativo de la Biblioteca Central

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. La Universidad Nacional de Trujillo

1.1. Marco legal

1.2. Fines y funciones de la Universidad Nacional de Trujillo

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico estratégico del ambiente de la Universidad Nacional de Trujillo

2.1. Principales Tendencias del entorno de la UNT

2.2. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

CAPÍTULO III

3. Prospectiva estratégica

3.1. Escenarios prospectivos de la UNT al 2024

CAPÍTULO IV

4. Plan estratégico de desarrollo Institucional de la UNT 2012 – 2024

4.1. Misión de la UNT

4.2. Visión de la UNT

4.3. Valores de la UNT

4.4. Ejes estratégicos institucionales

4.5. Factores críticos de éxito

4.6. Políticas institucionales

4.7. Objetivos estratégicos generales y específicos

4.8. Estrategias

4.9. Iniciativas Estratégicas

4.10. Mapa Estratégico de la UNT, perspectivas, objetivos estratégicos generales y específicos

4.11. Indicadores

CAPÍTULO V

6.1. Macroprocesos de la UNT

6.1.1. Procesos Estratégicos

6.1.2. Procesos misionales o de desarrollo institucional

6.1.3. Procesos de Apoyo Institucional

7. ANEXOS

Anexo 1: Valores

Anexo 2: Nociones del Balanced Scorecard (BSC)

Anexo 3: Glosario de términos básicos

CAPITULO I

1.La Universidad Nacional de Trujillo

1.1. Marco legal

La Universidad Nacional de Trujillo, cuya sigla es UNT, es persona jurídica de derecho público interno, creada por Decreto Dictatorial del 10 de mayo de 1824, se rige por:

- La Constitución del Perú.
- La Ley Universitaria Nº 23733y sus Modificatorias.
- El Estatuto Universitario aprobado por Asamblea Universitaria en sesiones continuadas, realizadas el 18 de mayo, 08 de junio, 07 y 14 de julio 2010, publicado por Resolución Rectoral Nº 1261-2010-UNT.
- Reglamento de Organización y Funciones – ROF, aprobado por Resolución del Consejo Universitario Nº 192-2011UNT y su modificación aprobada por R:C:U. Nº 0813-2011-UNT.

1.2. Fines y funciones de la Universidad Nacional de Trujillo

Son fines de la UNT:

a. **Conservar, acrecentar y transmitir la cultura con sentido crítico y creativo, con especial afirmación de los valores nacionales**.
b. **Formar académicos y profesionales de alta calidad humanística, científica y tecnológica, comprometidos con la eliminación de todo tipo de dependencia y dominación; con la búsqueda de la solución de las necesidades sociales y con la promoción de cambios estructurales, dentro de la perspectiva de un proyecto nacional**.
c. **Realizar investigación en humanidades, ciencia y tecnología y fomentar la creación intelectual y artística para el desarrollo regional y nacional.**
d. Vincularse con su comunidad dentro de un proceso de interacción dinámica: cultural, social, económica y productiva.
e. **Desarrollar actividad académica y brindar servicios a la comunidad, como un quehacer permanente, mediante la integración curricular en concordancia las funciones de investigación, formación académica y profesional, proyección social y extensión universitaria**.
f. Promover y potencializar, en forma permanente, la cooperación técnica y el

intercambio académico con universidades e instituciones científicas nacionales e internacionales**.**

g. **Contribuir al conocimiento de la realidad regional y nacional y promover la solidaridad y responsabilidad sociales**.
h. Promocionar la formación humanística, científica y tecnológica, orientada al desarrollo de actitudes permanentes para atender desastres y preservar el medio ambiente de nuestra región, del país y del mundo.
i. Contribuir a la búsqueda de la identidad cultural del país y a la creación de una conciencia nacional, con paz y justicia social.
j. Rescatar, revalorar y promocionar la cultura andina, así como brindar mayor atención a los grupos minoritarios.
k. Contribuir a la consolidación del proceso histórico de regionalización y descentralización del país.
l. Promover la integración económica, social y cultural en el ámbito nacional, latinoamericano y mundial.
m. Establecer convenios con las organizaciones públicas y privadas para garantizar una adecuada formación científico-tecnológica con investigación en temas de la realidad nacional.

CAPITULO II

2.Diagnóstico estratégico del ambiente de la UNT

2.1. Principales tendencias del entorno de la UNT

Las principales tendencias que influyen en los sistemas de la Universidad Nacional de Trujillo son los siguientes:

1. Aumento de competitividad en el mercado de la educación superior.
2. Aumento de virtualización de la educación superior.
3. Aumento de demanda por educación superior.
4. Aumento de demanda por profesionales con competencias muy específicas que necesita la sociedad.
5. Cambios en los modelos educativos en las universidades acordes con las características de estudiantes.
6. Aumento de las exigencias de aseguramiento de la calidad.
7. Creciente incorporación de la innovación y el emprendimiento en las universidades.
8. Incremento de fondos públicos destinado a la calidad de las instituciones de educación superior.
9. Aumento de los fondos públicos y privados destinados a investigación y desarrollo de las universidades.
10. Internacionalización de las universidades.

2.2. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

CRITERIOS PARA ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Planificación	Participación de la comunidad universitaria en la formulación, actualización e implementación del Plan Estratégico Institucional y de los planes estratégicos de las unidades académicas y demás temas estratégicos.	Falta de consenso de la comunidad universitaria en tema de gestión estratégica y limitada participación de estudiantes y egresados.	Un proceso de planificación eficaz en las universidades del país posibilitan un mayor compromiso con el desarrollo regional y nacional.	La ausencia de implementación de planes estratégicos en las universidades, articulados a la problemática de la sociedad, dificulta el apoyo del gobierno regional y gobierno nacional.
	Fuerte interés en implementación de planes estratégicos en áreas específicas de la Universidad.	Falta de planes estratégicos en áreas específicas de la universidad: investigación, extensión universitaria y proyección social, enseñanza-aprendizaje, calidad universitaria, entre otros; así mismo en las Facultades, Escuela de Postgrado, Sedes Descentralizadas y Centros Académicos de Producción de Bienes y Servicios.	Universidades con planes estratégicos en temas misionales como enseñanza aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social permiten articularse a los temas estratégicos de la región y el país.	Las universidades que no trabajan en temas misionales articulados a temas estratégicos de la región y el país pueden aislar su desarrollo.
	Plan Operativo Institucional articulado al Presupuesto Institucional.	Recursos presupuestales no asignados y los asignados no ejecutados en forma óptima	Fuentes de financiamiento de donaciones y transferencias para implementación de los procesos de acreditación y mejoramiento de la calidad en las universidades públicas.	Las universidades públicas necesitan más recursos presupuestales para el desarrollo de las actividades pero no reciben mayores incrementos por parte del gobierno.
2. Organización, Dirección y control	Revisión y actualización de la estructura funcional y orgánica	Estructura funcional y orgánica actual no facilita la implementación del nuevo Plan Estratégico Institucional.	La Estructura funcional y orgánica, basada en procesos articulada a los grupos de interés, dinamiza el desarrollo de las universidades.	Estructura funcional y orgánica desactualizada dificulta el proceso de direccionamiento estratégico y modernización de las universidades.

2. Organización, Dirección y control	Involucramiento de la comunidad universitaria para la implementación del sistema de gestión de calidad.	Falta la implementación de un sistema de gestión de calidad institucional.	Experiencias en modelos de calidad, tanto del CONEAU como a nivel internacional, para universidades (AUDIT).	Las universidades que no cuentan con sistemas de gestión de calidad muestran desventaja competitiva con respecto a las que ya tienen.
	Iniciativas para mejorar la cultura organizacional en la universidad.	Falta de un programa de cultura organizacional adecuada a los cambios institucionales.	Una cultura organizacional que favorezca el direccionamiento estratégico en las universidades, permite, el cumplimiento óptimo de sus metas.	La falta de una cultura organizacional, basada en los cambios estratégicos, interfiere la dinámica que favorezcan interacciones de las universidades con su entorno.
	Interés en la implementación del sistema de comunicación e información eficaz y con tecnología de primer nivel para nuestra universidad.	Falta de una infraestructura tecnológica moderna que garantice la implementación del sistema de comunicación e información eficaz	La incorporación de un sistema de comunicación e información en las universidades facilita el direccionamiento estratégico.	La ausencia del sistema de comunicación e información en las universidades recorta su capacidad de interacción con su entorno generando aislamiento.

CRITERIOS PARA ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
3. Imagen y relación externa institucional	Mucho interés de la comunidad universitaria por la vinculación nacional e internacional.	Pocas actividades de vinculación nacional e internacional.	Universidades e instituciones de cooperación técnica nacional e internacional en busca de alianzas estratégicas.	Poca vinculación de universidades nacionales con instituciones científicas y académicas nacionales e internacionales.
	Involucramiento de la comunidad universitaria para lograr la acreditación nacional e internacional.	Ninguna carrera profesional acreditada nacional e internacionalmente.	Reconocimiento y posicionamiento de las universidades mediante la acreditación nacional e internacional de sus carreras profesionales y programas de postgrado.	Poca demanda de estudiantes en universidades con carreras profesionales y programas de postgrado no acreditados.

4. Enseñanza-aprendizaje	Se cuenta con un proyecto de estudio sobre demanda social y mercado ocupacional para todas las carreras profesionales y programas de postgrado de la universidad.	Las carreras profesionales y programas de postgrado están diseñadas sin tener en cuenta la demanda social de la región y del país.	Fortalecimiento y pertinencia de los procesos de acreditación de las carreras profesionales y programas de postgrado de las universidades al contar con información de la demanda social regional y nacional.	Las universidades que ofertan carreras profesionales y programas de postgrado sin pertinencia, no logran un reconocimiento de la sociedad.
	Se encuentran en proceso de implementación las políticas, normas y procedimientos para el proceso de enseñanza-aprendizaje	Falta de políticas, normas y procedimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje que implemente el proceso de acreditación y mejoramiento de la calidad académica, vía procesos de enseñanza-aprendizaje que desarrollen los procesos del pensamiento y la investigación.	Los nuevos estándares en la concepción y el manejo del proceso de enseñanza aprendizaje(como centro del desarrollo de los procesos del pensamiento y la investigación) generan ventajas competitivas en las universidades.	Las universidades que no implementan mejoras en sus procesos de enseñanza aprendizaje no logran un posicionamiento y reconocimiento social.
	Se encuentra en proceso de implementación el sistema eficaz de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Falta de un eficaz sistema de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Una cultura de la evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje en las universidades generan ventajas competitivas.	Las universidades que no evalúan sus procesos no mejoran sus servicios de enseñanza aprendizaje.
	Currículos en proceso de revisión y actualización.	Currículos desactualizados y no acordes a la demanda social, mercado ocupacional y al desarrollo científico-tecnológico.	Generación de mayor competitividad de las universidades con currículos acordes a los nuevos modelos y estándares internacionales que se adecuan a las exigencias de la demanda social (como centro de desarrollo de la capacidad de pensar e investigar).	Las universidades que cuentan con currículos desactualizados no generan ventajas competitivas y se mantienen al margen del desarrollo regional y del país.

CRITERIOS PARA ACREDITACION INSTITUCIONAL -CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
5. Estudiantes y egresados	Perfil del ingresante y del egresado de las carreras profesionales y programas de postgrado en proceso de revisión y actualización.	Los currículos actuales no están diseñados teniendo en cuenta los perfiles del ingresante y del egresado (en ambos casos se carece de una investigación al respecto) de las carreras profesionales y programas de postgrado, acorde con la demanda social y mercado ocupacional.	Las universidades que cuentan con currículos en los que se han establecido los perfiles del ingresante y del egresado acordes con la demanda social, mercado ocupacional y tendencias tecnológicas actuales (como resultado de la investigación), logran profesionales con mayores ventajas competitivas.	Las universidades que no cuentan con perfiles del ingresante y del egresado, establecidas en sus currículos, acordes con las demanda social no generan ventajas competitivas y se mantienen al margen del desarrollo regional y del país.
	Se encuentra en proceso de elaboración una base de datos sobre los egresados de las diferentes carreras profesionales y programas de postgrado.	Falta de un sistema de seguimiento y evaluación (basada en la investigación) del desempeño de los egresados de las carreras profesionales y programas de postgrado.	Un sistema de seguimiento, evaluación y retroalimentación (basada en la investigación) de los egresados de las universidades generan grandes oportunidades competitivas.	La ausencia de vinculación de las universidades y sus egresados limita el desarrollo de capacidades competitivas.
6. Investigación, ciencia y tecnología	Se encuentra en proceso de implementación el sistema de investigación universitaria	Las investigaciones son muy escasas y sus resultados, en su gran mayoría, no contribuyen significativamente al desarrollo regional.	Los resultados de la investigación de las universidades que impactan en el desarrollo regional genera reconocimiento académico y social, competitividad, y acceso a fuentes de financiamiento.	Universidades sin investigación de calidad no generan reconocimiento académico, social ni competitividad.
	La UNT cuenta con docentes investigadores que destacan individualmente por sus trabajos de investigación que son publicados en revistas indexadas.	El sistema UNT promueve espacios de mayor ocupación para profesores, los mismos que dedican mayor tiempo en la enseñanza y la administración en centros académicos de producción, así como en las sedes descentralizadas.	Algunas universidades, como la UNT, cuentan con una fuente importante que procede del canon minero, para financiar investigaciones.	La falta de fuentes de financiamiento para la investigación en las universidades no permite su desarrollo.
	EL ranking de universidades iberoamericano ubica a la UNT en el puesto 587 y a nivel latinoamericano el puesto 480 así como en el	Los rankings de Shangai planetarios de las universidades ubican a la UNT fuera de las mil mejores universidades. Este ránking tiene sus criterios que tienen que ver	La fuente de financiamiento provenientes del canon minero, para las universidades es una gran oportunidad que permite promover amplios espacios para el desarrollo de la investigación docente y lograr posicionarse	La falta de atención a la investigación en las universidades, puede generar pérdida de posicionamiento en los ranking.

	puesto 8 a nivel del Perú.	con la investigación.	dentro entre las mil mejores universidades del planeta.	

CRITERIOS PARA ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
7. Extensión universitaria y proyección social	Se encuentra en proceso de implementación el sistema de la extensión universitaria y proyección social.	Falta un sistema de extensión universitaria y proyección institucional.	La extensión universitaria y la proyección social, desarrollada de manera transparente y responsable en las universidades, permite una mejor relación con la sociedad.	Universidades con actividades de extensión universitaria y de proyección social con poco impacto en el desarrollo regional y nacional de la sociedad.
8. Labor de enseñanza y tutoría	En proceso de implementación el sistema de evaluación del desempeño, de la labor de enseñanza del docente, tutoría al estudiante y la labor de los trabajadores administrativos.	Falta un sistema eficaz de evaluación de la labor de enseñanza del docente, tutoría al estudiante y de la labor de los trabajadores administrativos.	Universidades con sistemas de evaluación del desempeño de los docentes y administrativos repotencian la calidad del capital humano y de la institución.	Universidades que no aseguran la calidad de su capital humano pierde el reconocimiento y competitividad en los servicios que brinda.
9. Labor de investigación	Personal docente o investigador busca difundir los resultados de sus trabajos en revistas indizadas internacionalmente, en libros y en eventos nacionales e internacionales.	Poco personal docente o investigador difunde los resultados de sus trabajos de investigación y producción en revistas indizadas internacionalmente, en libros y eventos nacionales e internacionales.	Los investigadores de las universidades tienen grandes oportunidades de acceso a otras fuentes de ingresos	La falta de infraestructura y equipamiento, así como fuentes de financiamiento para la investigación en las universidades nacionales.
10. Labor de Extensión universitaria y proyección social.	En proceso de implementación el sistema de evaluación de la labor de extensión universitaria y proyección social del personal docente.	Falta de un sistema de evaluación de la labor de extensión universitaria y proyección social del personal docente.	La responsabilidad social en la universidades permiten la identificación y compromiso de los docentes de las universidades con la problemática regional y nacional.	Universidades con docentes que no desarrollan la labor de extensión universitaria y proyección social acorde con el desarrollo regional no tienen reconocimiento social de la comunidad.

CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
11. Ambientes y equipamiento	Se cuenta con proyectos de mejoramiento de la infraestructura y equipamiento que contribuyen al mejor desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social, administración y bienestar.	Inadecuada gestión de la infraestructura y equipamiento para los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social, administración y bienestar.	Las universidades con infraestructura y equipamiento adecuados y de calidad incrementa en la mejora de su capacidad para adecuarse a las exigencias del entorno.	Falta de competitividad de las universidades por una inadecuada gestión de la infraestructura y equipamiento no permite alcanzar la acreditación nacional e internacional.
12. Implementación de programas de bienestar	Revisión y actualización de programas de bienestar universitario: alimentación, atención médica primaria, psicología, pedagogía, asistencia social, deportes, actividades culturales y esparcimiento.	Limitada implementación de programas de bienestar universitario: alimentación, atención médica primaria, psicología, pedagogía, asistencia social, deportes, actividades culturales y esparcimiento.	La mejora del capital humano de las universidades con programas de bienestar universitario eficaces contribuye al mejoramiento de la calidad del servicio educativo y su competitividad.	Capital humano de universidades sin compromiso y sin identidad por programas de bienestar ineficaces no contribuyen al mejoramiento de la calidad de sus servicios.
	Se encuentra en proceso de implementación de un sistema de gestión de bibliotecas	Falta un sistema de gestión eficaz de bibliotecas por carencia de una infraestructura tecnológica adecuada.	Sistemas de bibliotecas virtuales con acceso a base de datos internacionales en las universidades incrementa la capacidad y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje e investigación.	Universidades sin acceso a base de datos con información actualizada por falta de bibliotecas digitales no contribuyen a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y de investigación.
13. Salud financiera	Revisión de la gestión de los recursos financieros.	Falta de un sistema eficaz de gestión de los recursos financieros.	Acceso a fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en las universidades.	Sin recursos financieros se posterga el desarrollo de las universidades.
14. Vinculación con los grupos de interés	Iniciativas para integrar y trabajar con grupos de interés en forma organizada.	Falta un Comité consultivo integrado por grupos de interés, que permita la vinculación con la universidad.	Una fuerte vinculación de los grupos de interés con las universidades permite garantizar el desarrollo, atendiendo las demandas sociales	Sin una vinculación sostenida con los grupos de interés, continúa el aislamiento de las universidades con la sociedad.

CAPÍTULO III

3. Prospectiva Estratégica En La Universidad Nacional De Trujillo

3.1. Metodología y eventos prospectivos para la UNT

Para la elaboración del plan estratégico, la Universidad Nacional de Trujillo adoptó la metodología que posibilita a la administración tener una visión más prevencionista de futuros riesgos que pueden afectar los objetivos de la universidad. Esta visión puede ser alcanzada a través de la construcción de escenarios prospectivos, en los cuales se tendrá la posibilidad de mapear las oportunidades futuras que una universidad puede encontrar.

Las definiciones de escenarios prospectivos obedecen a un fundamento básico de la prospectiva- el futuro es múltiple e incierto. Partiendo de esta premisa, se adopta un paradigma probabilístico y proactivo, dirigido a la obtención de una realidad posible y deseable.

Diversos son los conceptos de escenarios prospectivos, dentro de los cuales podemos citar a Rattner(1979), para quien "…la construcción de escenarios viene a ser un procedimiento sistemático para detectar las tendencias probables de evolución, en una secuencia de intervalos temporales, y procura identificar los límites de la tensión social en los cuales las fuerzas sociales pudieran alterar esas tendencias".

El modelado de escenarios prospectivos, también conocida como análisis prospectiva, mapea los posibles futuros que una universidad puede enfrentar. Tales futuros, o escenarios, son representados por la ocurrencia, o no, de una serie de eventos de naturaleza política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal nacional e internacional.

Dentro del conjunto de escenarios prospectivos generados fue seleccionado el escenario más probable.

El trabajo de prospectiva de la UNT se basó en el método Delphi e impactos cruzados, que consiste en un modo sistemático e interactivo de estimación basado en la experiencia independiente de varios peritos o expertos.

Para nuestro estudio de escenarios se consideró como peritos o expertos a las autoridades, jefes y representantes de las diferentes unidades académicas y administrativas de la universidad. La opinión de los peritos fue obtenida mediante una consulta Delphi presencial, utilizando el Método Grumbach de Gestión Estratégica. Cada participante ofreció su opinión sobre la probabilidad de ocurrencia de cada evento, y de la importancia del evento para la UNT, así mismo manifestó el grado de conocimiento sobre el tema.

LISTA DE EVENTOS QUE CONFORMAN EL ESCENARIO MÁS PROBABLE

Los escenarios prospectivos tuvieron su origen a partir de las siguientes preguntas formuladas a los expertos y en orden de prioridad:

1. MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
2. PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EN EL PAÍS
3. LA UNIVERSIDAD PERUANA RESPONDE A LA DEMANDA SOCIAL Y MERCADO LABORAL
4. INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y HUMANÍSTICA EN UNIVERSIDADES
5. ADOPCIÓN DE UN MODELO EDUCATIVO PERTINENTE EN UNIVERSIDADES PERUANAS
6. VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO EN EL PERÚ
7. MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
8. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA
9. INCREMENTO DEL PRESUPUESTO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN EL PERÚ
10. INCREMENTO DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DEL PERÚ

CAPÍTULO IV

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo 2012-2024

4.1. Misión de la UNT

"Somos la primera universidad republicana del Perú, formamos profesionales y académicos competitivos, con calidad, críticos, éticos y socialmente responsables; creamos valor generando y transfiriendo conocimiento científico, tecnológico, humanístico e innovador, para el desarrollo sostenible de la región La Libertad y el País".

4.2. Visión de la UNT

"Al 2024, ubicada entre las cinco primeras universidades del Perú, reconocida por su calidad, por su vocación democrática, por la formación integral del talento humano, la investigación científica, tecnológica, humanística y la innovación; con responsabilidad social satisface a los grupos de interés y contribuye al desarrollo sostenible de la región La Libertad y el país".

4.3. Valores de la UNT



4.4. Ejes estratégicos institucionales

La UNT cuenta con siete ejes estratégicos. Los tres primeros se denominan **ejes de desarrollo institucional o misional** y son los siguientes:

1. Formación integral;

2. Investigación, innovación y desarrollo sostenible; y

3. Extensión, proyección y responsabilidad social, que hacen referencia también a los **procesos de desarrollo institucional o misional** y que configuran además la misión de la UNT.

Los otros cuatro ejes siguientes:

4. Dirección estratégica;

5. Calidad y pertinencia;

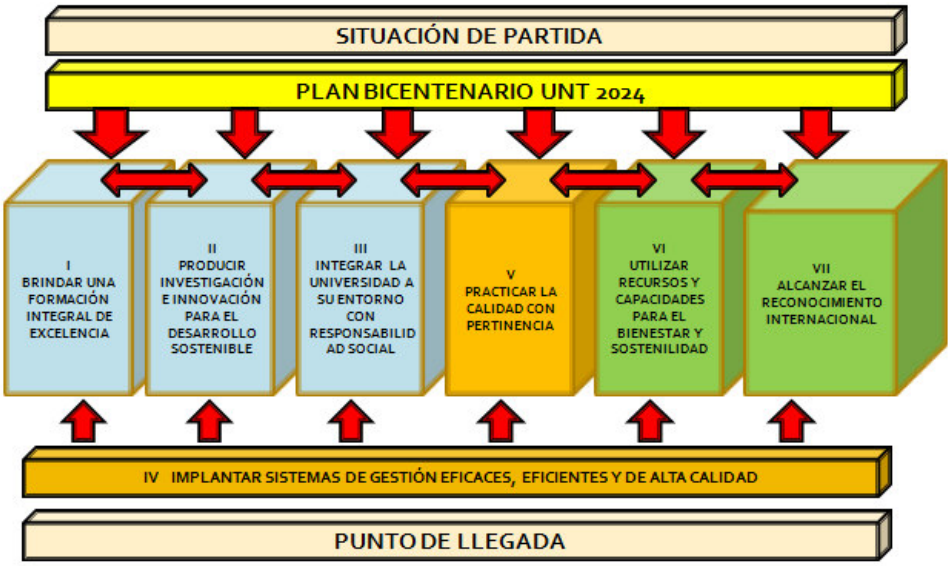
6. Bienestar, recursos y capacidades; e

7. Internacionalización, son transversales. De éstos los dos primeros se denominan **ejes de gestión institucional** y están relacionados a los procesos de gestión institucional; los dos siguientes, llamados **ejes de apoyo institucional**, hacen referencia a los **procesos de apoyo a la gestión institucional**. Estos cuatro ejes, junto a los tres anteriores son necesarios para conseguir **la visión de futuro de la UNT**. Los ejes estratégicos de la UNT se muestran a continuación en la figura 1:

Figura 1: Ejes Estratégicos de la Universidad Nacional de Trujillo



Figura 2: Alcance de los Ejes Estratégicos de la UNT



EJE ESTRATÉGICO 1: FORMACIÓN INTEGRAL

Descripción.- Comprende todos los elementos relacionados con el proceso educativo, los niveles de educación superior en pregrado, y niveles de formación en postgrado, especialización y segunda profesionalización, así como educación técnico profesional. Identificación de las modalidades que se emplean para la prestación del servicio, y una clasificación de los usuarios y demandantes directos.

EJE ESTRATÉGICO 2: INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Descripción.- Comprende todos los elementos relacionados con la Investigación, innovación y el desarrollo sustentable, contemplando desde las opciones de financiamiento de proyectos de investigación con diferentes fuentes, hasta los informes de investigación, publicaciones científicas indexadas en catálogos internacionales, articulados a la demanda de las necesidades de la sociedad.

EJE ESTRATÉGICO 3: EXTENSIÓN, PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Descripción.- Comprende todos los elementos relacionados con las actividades de responsabilidad social, proyección y extensión universitaria de las diferentes carreras profesionales, incluyendo las instituciones de la región La Libertad y del país, con las que interacciona la Universidad.

EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Descripción.- Comprende todos los elementos que incluye el planeamiento y la gestión tanto estratégica como operativa, con enfoque de prospectiva; así como la búsqueda del desarrollo de la universidad basado en la calidad de sus procesos.

EJE ESTRATÉGICO 5: CALIDAD Y PERTINENCIA

Descripción.- Comprende todos los elementos que componen la calidad universitaria con pertinencia a todo nivel, tanto académico como administrativo, y centrado en el cumplimiento de estándares de calidad nacionales e internacionales, y caminando hacia un sistema integrado de gestión.

EJE ESTRATÉGICO 6: BIENESTAR, RECURSOS Y CAPACIDADES

Descripción.- Comprende los actividades de bienestar universitario, tanto de salud integral como de asistencia social. Así mismo, el uso óptimo de los recursos con que cuenta la universidad, promoviendo el desarrollo de las capacidades estratégicas de la universidad, teniendo al talento humano con eje principal.

EJE ESTRATÉGICO 7: VINCULACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

Descripción.- Comprende tanto las actividades, la gestión, los aliados y cooperantes con los cuales acuerdan desarrollar programas académicos conjuntos y de intercambio académico, para beneficio del personal docente, estudiantes y administrativos. Identifica las alianzas potenciales nacionales e internacionales, los tipos de instituciones con las que se tiene interacción, y los medios a través de los cuales se realiza.

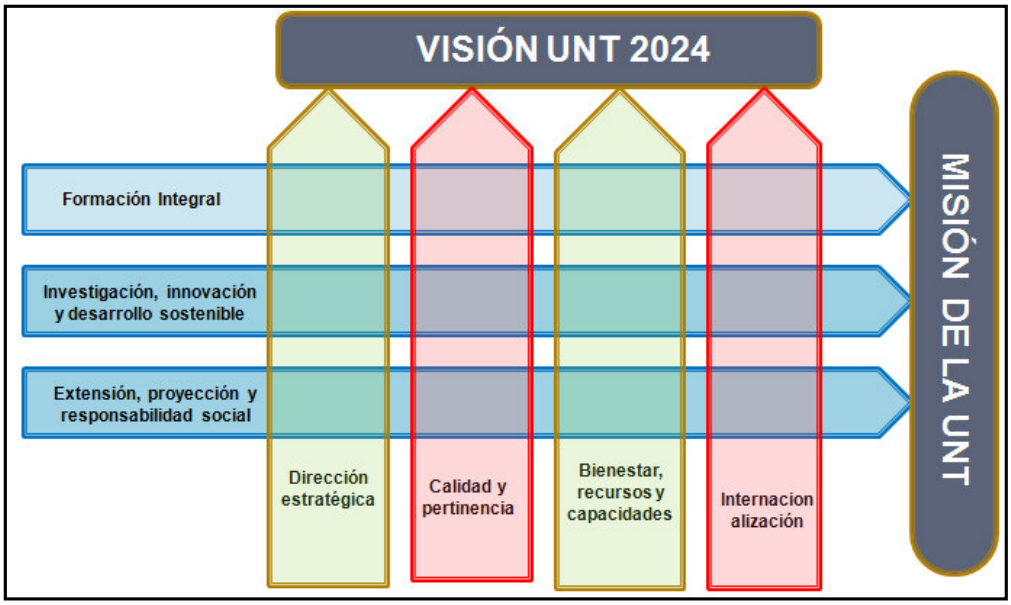


Figura 4: Articulación Misión, Visión y Ejes Estratégicos de la Universidad Nacional de Trujillo

4.5. Factores críticos de éxito de la UNT- VER MATRIZ EXCEL

Son precondiciones, de orden administrativa, académica, económica, financiera, tecnológica, científica o cualquier otra, esenciales para la conquista de los objetivos de la Universidad Nacional de Trujillo.

En caso no se concreticen, la universidad deberá adoptar Planes Contingentes, elaborados con la debida anticipación.

1. **Enseñanza-aprendizaje**
2. **Estudiantes y egresados**
3. **Investigación, ciencia y tecnología**
4. **Extensión universitaria y proyección social**
5. **Planificación, Organización, Dirección y Control**
6. **Docentes (labor de enseñanza y tutoría, labor de investigación, labor de extensión y proyección social)**
7. **Personal administrativo (desempeño en la gestión)**
8. **Ambiente, equipamiento y mantenimiento**
9. **Tecnología de la información y comunicaciones**
10. **Bienestar universitario**
11. **Vinculación con grupos de interés externo**
12. **Recursos económicos y financieros (salud financiera)**
13. **Posicionamiento institucional (imagen y relación externa institucional**

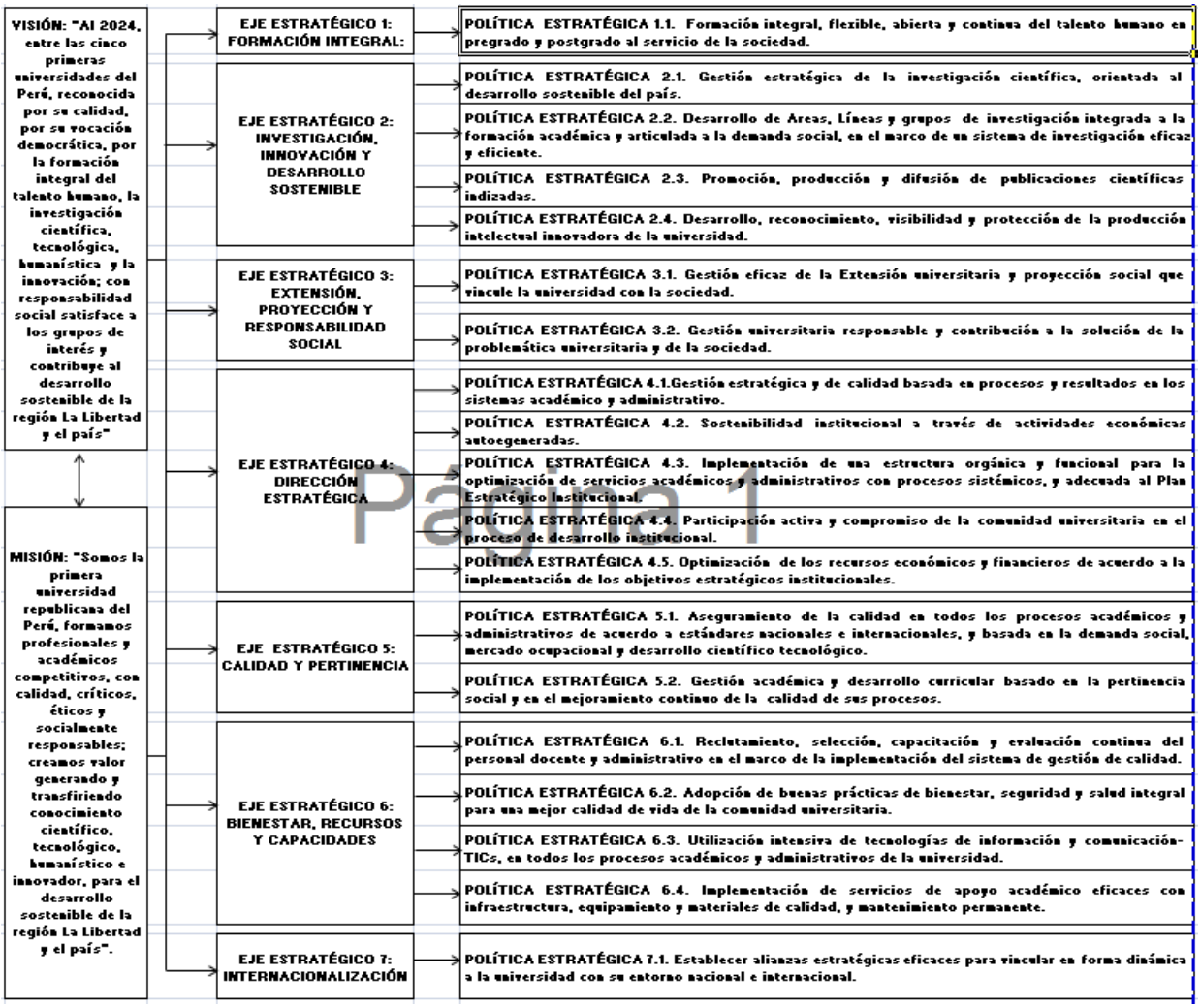
4.6. Políticas estratégicas institucionales

Las políticas estratégicas establecidas están vinculadas a **los ejes** estratégicos, a los que están orientadas dichas políticas y a partir de las cuales se derivan los objetivos y actividades estratégicas que se desglosan, más adelante, en este documento.

POLÍTICA DE CALIDAD DE LA UNT

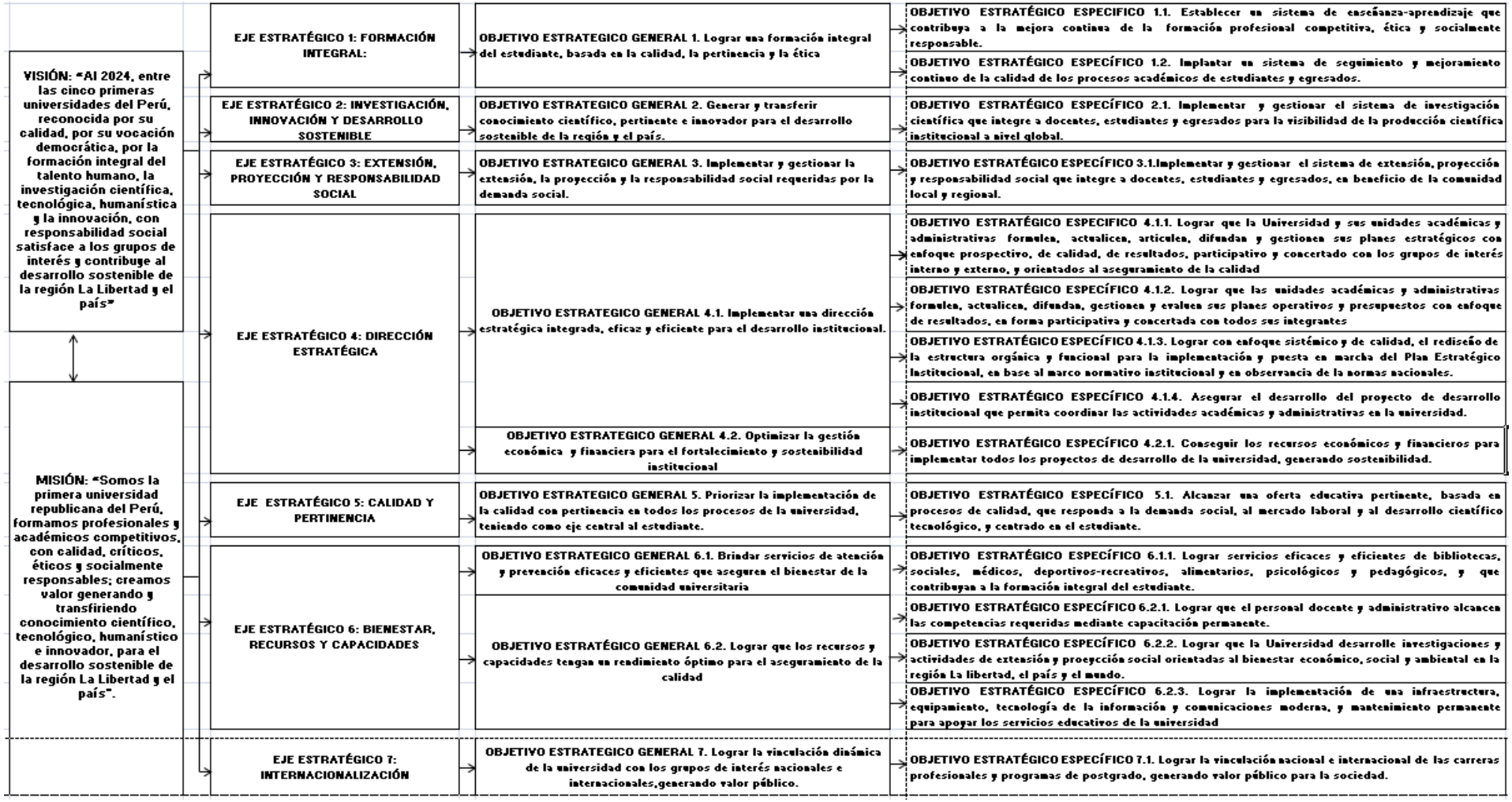
"La Universidad Nacional de Trujillo está comprometida con la excelencia y el mejoramiento continuo de la calidad en todos sus procesos académicos y administrativos con participación de la comunidad universitaria y demás grupos de interés, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos en la institución y el país".

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE LA UNT

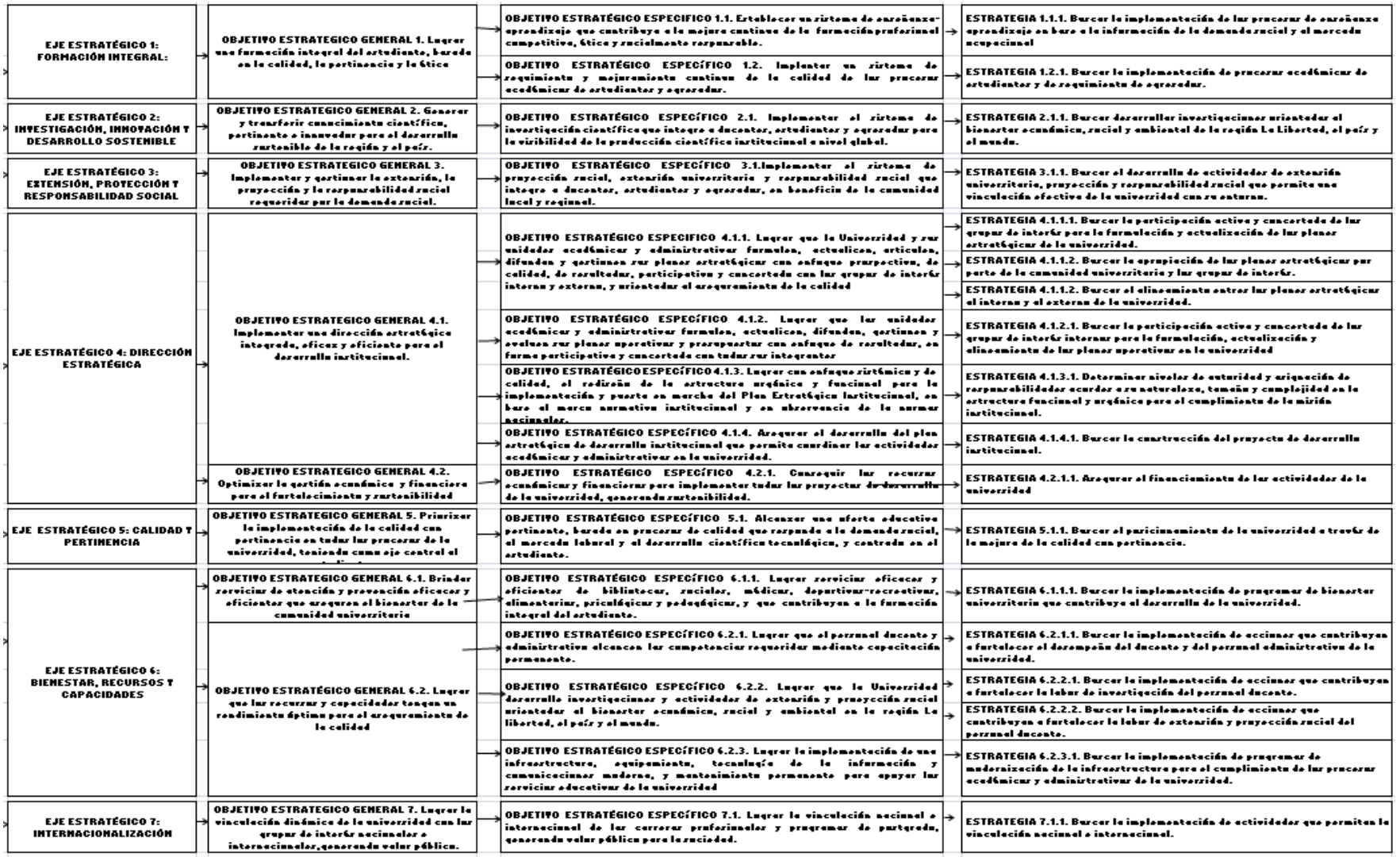


Página 1

4.7. Objetivos estratégicos generales y específicos de la UNT

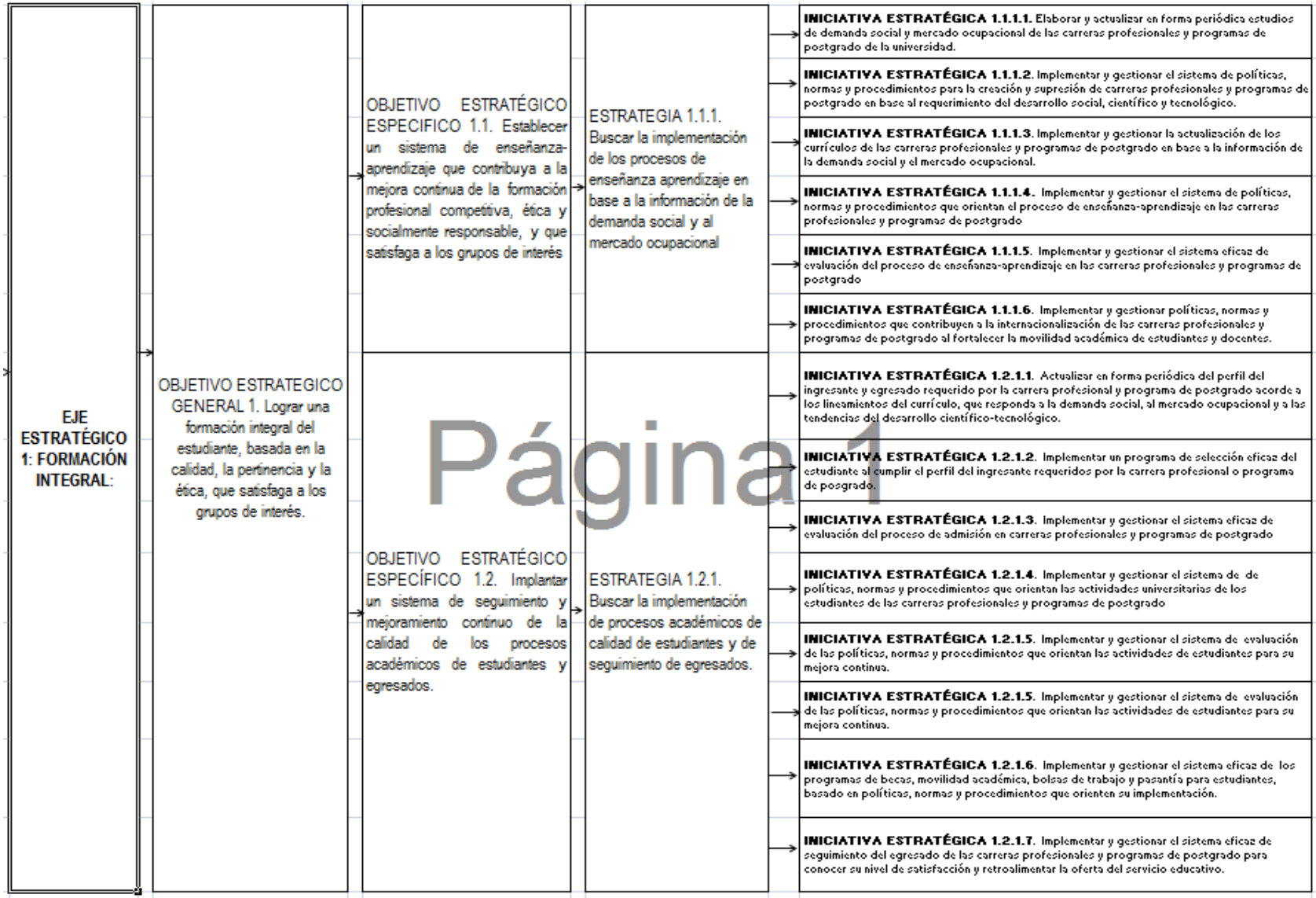


4.8. Estrategias de la UNT



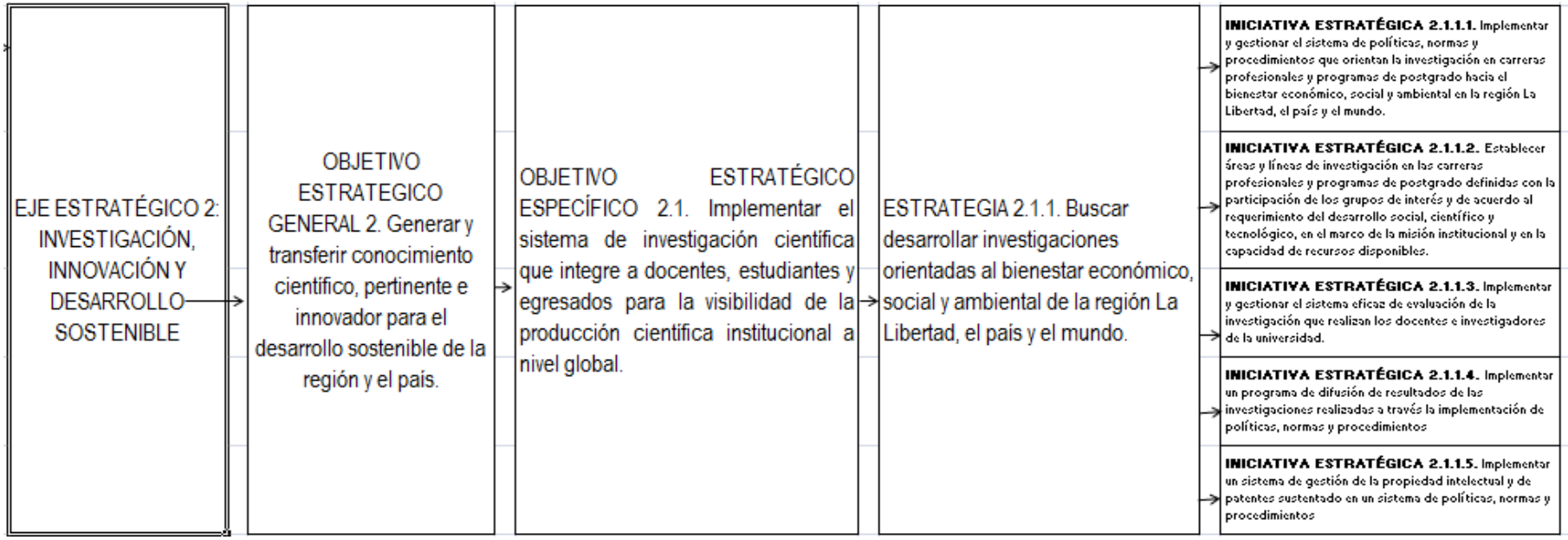
4.9. Iniciativas Estratégicas de la UNT

4.9.1. Iniciativas Estratégicas del Eje 1: Formación Integral

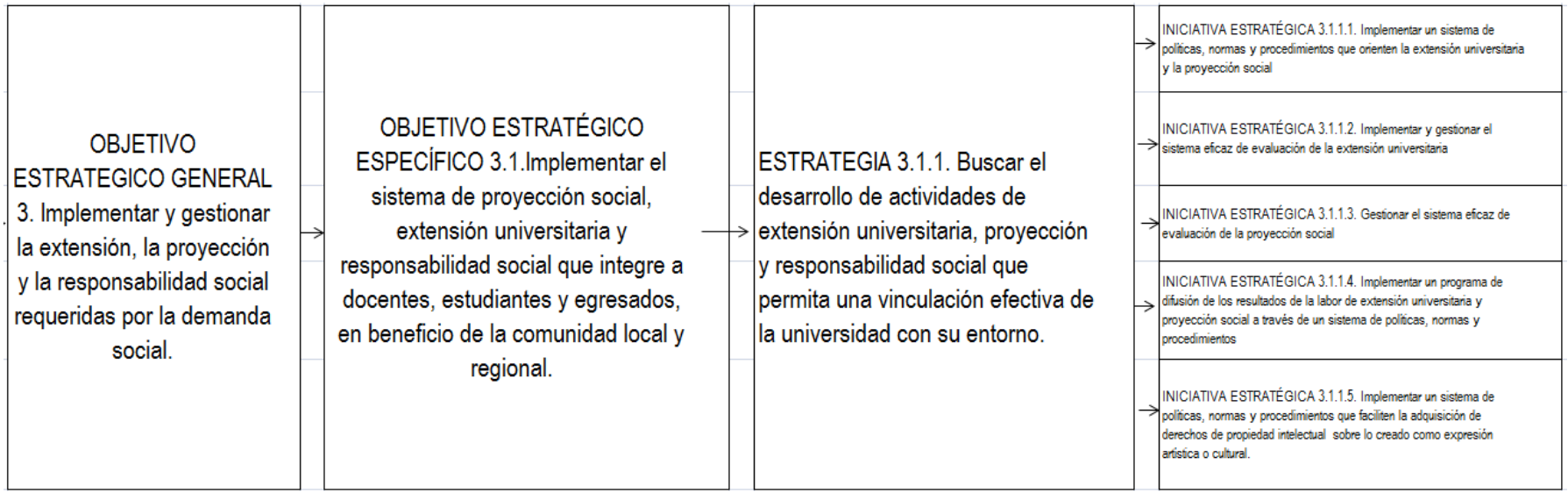


Página 1

4.9.2. Iniciativas Estratégicas del Eje 2: Investigación, innovación y desarrollo sostenible



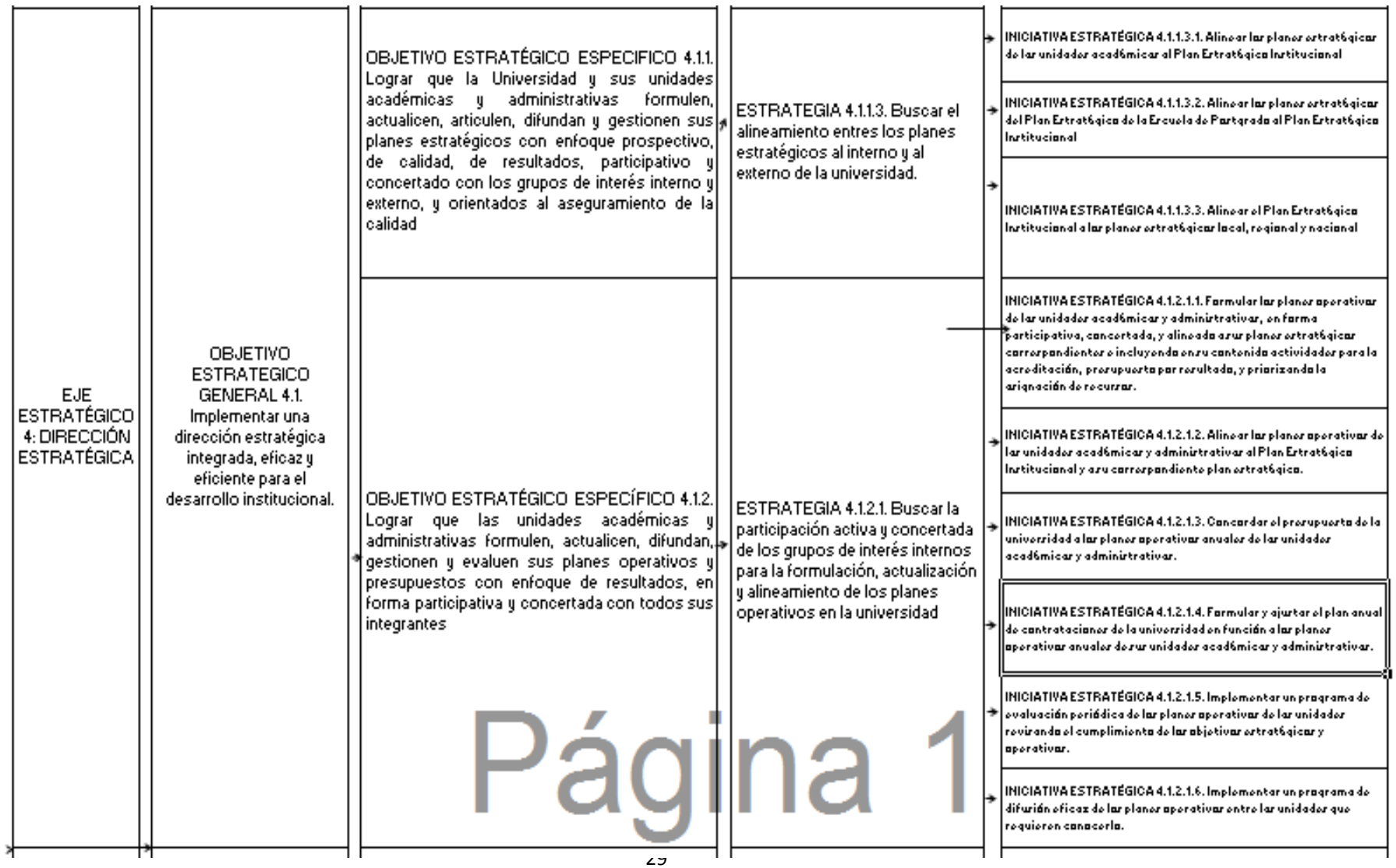
4.9.3. Iniciativas Estratégicas del Eje 3: Extensión, proyección y responsabilidad social



4.9.4. Iniciativas Estratégicas del Eje 4: Dirección estratégica

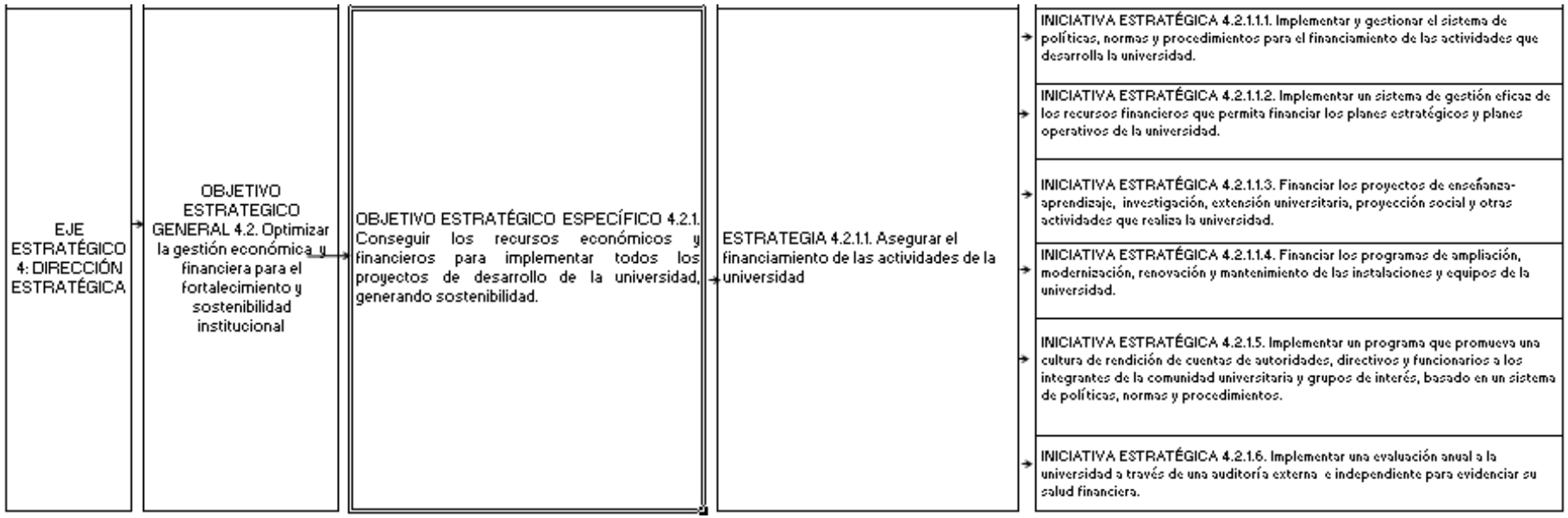
EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4.1. Implementar una dirección estratégica integrada, eficaz y eficiente para el desarrollo institucional.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECIFICO 4.1.1. Lograr que la Universidad y sus unidades académicas y administrativas formulen, actualicen, articulen, difundan y gestionen sus planes estratégicos con enfoque prospectivo, de calidad, de resultados, participativo y concertado con los grupos de interés interno y externo, y orientados al aseguramiento de la calidad	ESTRATEGIA 4.1.1.1. Buscar la participación activa y concertada de los grupos de interés para la formulación y actualización de los planes estratégicos de la universidad.	INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.1.1. Formular el Plan Estratégico Institucional en forma participativa y concertada con los grupos de interés, cuya misión debe ser coherente con su campo de acción y que incluya políticas orientadas al aseguramiento de la calidad
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.1.2. Formular el Plan Estratégico de las principales áreas de la universidad en forma participativa y concertada con los grupos de interés, cuya misión debe ser coherente con su campo de acción y que incluya políticas orientadas al aseguramiento de la calidad.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.1.3. Formular el Plan Estratégico de las unidades académicas en forma participativa y concertada con los grupos de interés, cuya misión debe ser coherente con su campo de acción y con la misión de la universidad, y que incluya políticas orientadas al aseguramiento de la calidad.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.1.4. Formular el Plan Estratégico de la Escuela de postgrado en forma participativa y concertada con los grupos de interés, cuya misión debe ser coherente con su campo de acción y con la misión de la universidad, y que incluya políticas orientadas al aseguramiento de la calidad.
			ESTRATEGIA 4.1.1.2. Buscar la apropiación de los planes estratégicos por parte de la comunidad universitaria y los grupos de interés.	INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.1. Implementar un programa de difusión eficaz del Plan Estratégico Institucional buscando su apropiación por parte de la comunidad universitaria
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.2. Implementar un programa de evaluación eficaz del Plan Estratégico Institucional
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.3. Implementar un programa de difusión de los planes estratégicos de las unidades académicas buscando su apropiación por parte de sus integrantes
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.4. Implementar un programa de difusión eficaz del Plan Estratégico de la Escuela de postgrado buscando su apropiación por parte de sus integrantes.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.5.Implementar un programa de difusión eficaz de los planes estratégicos de las áreas de la universidad buscando su apropiación por parte de sus integrantes

Página 1


EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4.1. Implementar una dirección estratégica integrada, eficaz y eficiente para el desarrollo institucional.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECIFICO 4.1.1. Lograr que la Universidad y sus unidades académicas y administrativas formulen, actualicen, articulen, difundan y gestionen sus planes estratégicos con enfoque prospectivo, de calidad, de resultados, participativo y concertado con los grupos de interés interno y externo, y orientados al aseguramiento de la calidad
ESTRATEGIA 4.1.1.3. Buscar el alineamiento entres los planes estratégicos al interno y al externo de la universidad.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.3.1. Alinear los planes estratégicos de las unidades académicas al Plan Estratégico Institucional
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.3.2. Alinear los planes estratégicos del Plan Estratégico de la Escuela de Postgrado al Plan Estratégico Institucional
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.3.3. Alinear el Plan Estratégico Institucional a los planes estratégicos local, regional y nacional
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.2. Lograr que las unidades académicas y administrativas formulen, actualicen, difundan, gestionen y evaluen sus planes operativos y presupuestos con enfoque de resultados, en forma participativa y concertada con todos sus integrantes
ESTRATEGIA 4.1.2.1. Buscar la participación activa y concertada de los grupos de interés internos para la formulación, actualización y alineamiento de los planes operativos en la universidad
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.1. Formular los planes operativos de las unidades académicas y administrativas, en forma participativa, concertada, y alineada a sus planes estratégicos correspondientes e incluyendo en su contenido actividades para la acreditación, presupuesta por resultados, y priorizando la asignación de recursos.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.2. Alinear los planes operativos de las unidades académicas y administrativas al Plan Estratégico Institucional y a su correspondiente plan estratégico.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.3. Concordar el presupuesto de la universidad a los planes operativos anuales de las unidades académicas y administrativas.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.4. Formular y ajustar el plan anual de contrataciones de la universidad en función a los planes operativos anuales de sus unidades académicas y administrativas.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.5. Implementar un programa de evaluación periódica de los planes operativos de las unidades revisando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.6. Implementar un programa de difusión eficaz de los planes operativos entre las unidades que requieren conocerlo.

Página 1

EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4.1. Implementar una dirección estratégica integrada, eficaz y eficiente para el desarrollo institucional.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.3. Lograr con enfoque sistémico y de calidad, el rediseño de la estructura orgánica y funcional para la implementación y puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional, en base al marco normativo institucional y en observancia de la normas nacionales.	ESTRATEGIA 4.1.3.1. Determinar niveles de autoridad y asignación de responsabilidades acordes a su naturaleza, tamaño y complejidad en la estructura funcional y orgánica para el cumplimiento de la misión institucional.	INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.3.1.1. Implementar un programa que permita determinar niveles de autoridad y asignación de responsabilidades acordes con sus naturaleza, tamaño y complejidad en la estructura funcional y orgánica para el cumplimiento de la misión de la universidad.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.3.1.2. Implementar un programa de actualización de la normatividad de la Universidad a la nueva estructura orgánica y funcional acorde con el Plan Estratégico Institucional.
		OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.4. Asegurar el desarrollo del plan estratégico de desarrollo institucional que permita coordinar las actividades académicas y administrativas en la universidad.	ESTRATEGIA 4.1.4.1. Buscar la construcción del proyecto de desarrollo institucional.	INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.1. Coordinar las actividades académicas y administrativas para asegurar el desarrollo del proyecto de desarrollo institucional.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.2. Implementar un sistema eficaz de gestión de la calidad de los procesos : direccionamiento estratégico, de apoyo institucional, misionales o de desarrollo institucional (enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social) y de evaluación institucional.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.3. Implementar un programa que promueva una cultura de calidad y de mejora continua entre la comunidad universitaria.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.4. Implementar y gestionar un programa de cultura organizacional que permita fortalecer la gestión, el compromiso y la identidad de la comunidad universitaria.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.5. Implementar y gestionar en forma eficaz un programa del sistema de información y comunicación transversal a todo nivel de la universidad.
				INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.6. Implementar y gestionar en forma eficaz programas de motivación e incentivos para estudiantes, docentes y administrativos.


EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4.2. Optimizar la gestión económica y financiera para el fortalecimiento y sostenibilidad institucional
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.2.1. Conseguir los recursos económicos y financieros para implementar todos los proyectos de desarrollo de la universidad, generando sostenibilidad.
ESTRATEGIA 4.2.1.1. Asegurar el financiamiento de las actividades de la universidad
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.1.1. Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos para el financiamiento de las actividades que desarrolla la universidad.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.1.2. Implementar un sistema de gestión eficaz de los recursos financieros que permita financiar los planes estratégicos y planes operativos de la universidad.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.1.3. Financiar los proyectos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social y otras actividades que realiza la universidad.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.1.4. Financiar los programas de ampliación, modernización, renovación y mantenimiento de las instalaciones y equipos de la universidad.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.5. Implementar un programa que promueva una cultura de rendición de cuentas de autoridades, directivos y funcionarios a los integrantes de la comunidad universitaria y grupos de interés, basado en un sistema de políticas, normas y procedimientos.
INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.6. Implementar una evaluación anual a la universidad a través de una auditoría externa e independiente para evidenciar su salud financiera.

4.10. Mapa Estratégico de la UNT, perspectivas, objetivos estratégicos generales y específicos

Los modelos de gestión de desempeño destinados a implementar la estrategia de la organización deben ser capaces de traducirla para todos los niveles de la institución, tornándola capaz de actuar efectiva y conscientemente en pro de la realización de los objetivos definidos.



Figura 5: Mapa Estratégico de la UNT con objetivos estratégicos generales



Figura 6: Mapa Estratégico de la UNT con objetivos estratégicos específicos



4.11. INDICADORES

EJE ESTRATÉGICO 1: FORMACIÓN INTEGRAL

EJE ESTRATÉGICO 1: FORMACIÓN INTEGRAL:

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1. Lograr una formación integral del estudiante, basada en la calidad, la pertinencia y la ética que satisfaga a los grupos de interés.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECIFICO 1.1. Establecer un sistema de enseñanza-aprendizaje que contribuya a la mejora continua de la formación profesional competitiva, ética y socialmente responsable que satisfaga a los grupos de interés.

ESTRATEGIA 1.1.1. PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Buscar la implementación de los procesos enseñanza aprendizaje en base a información de la demanda social y el mercado ocupacional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.1.1.1

Elaborar y actualizar en forma periódica estudios de demanda social y mercado ocupacional de las carreras profesionales y programas de postgrado de la universidad

INDICADOR

NUMERO DE ESTUDIOS DE DEMANDA SOCIAL Y MERCADO OCUPACIONAL QUE ESTAN SIENDO UTILIZADOS EN LAS CARRERAS PROFESIONALES Y PROGRAMAS DE POSTGRADO

INDICADOR

NUMERO DE ESTUDIOS DE DEMANDA SOCIAL Y MERCADO OCUPACIONAL REALIZADOS/ NUMERO DE CARRERAS PROFESIONALES

INDICADOR

NUMERO DE ESTUDIOS DE DEMANDA SOCIAL Y MERCADO OCUPACIONAL REALIZADOS / NUMERO DE PROGRAMAS DE POSTGRADO

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.1.1.2

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos para la creación y supresión de carreras profesionales y programas de postgrado en base al requerimiento del desarrollo social, científico y tecnológico

INDICADOR

Eficacia de políticas, normas y procedimientos para la creación y supresión de carreras profesionales

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.1.1.3

Implementar y gestionar un programa gestión e innovación curricular de las carreras profesionales y programas de postgrado en base a la información de la demanda social y el mercado ocupacional.

INDICADOR

PORECENTAJE DE CURRÍCULOS DE LAS CARRERAS PROFESIONALES ACTUALIZADOS

PORCENTAJE DE CURRÍCULOS DE LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO ACTUALIZADOS

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.1.1.4

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos que orientan el proceso de enseñanza-aprendizaje en las carreras profesionales y programas de postgrado

INDICADOR

Eficacia de las políticas, normas y procedimientos que orientan el proceso de enseñanza-aprendizaje en las carreras profesionales y programas de postgrado

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.1.1.5

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en las carreras profesionales y programas de postgrado

INDICADOR

GI 25 RENDIMIENTO PROMEDIO DE LOS ESTUDIANTES

INDICADOR

GI 26 RENDIMIENTO PROMEDIO DE LOS ESTUDIANTES EN ASIGNATURAS LEVADAS POR PRIMERA VEZ

INDICADOR

GI 27 RENDIMIENTO DE LOS EGRESADOS POR PROMOCION

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.1.1.6

Implementar y gestionar políticas, normas y procedimientos que contribuyen a la internacionalización de las carreras profesionales y programas de postgrado al fortalecer la movilidad académica de estudiantes y docentes

INDICADOR

GI 28 Porcentaje de horas de asignaturas electivas de los planes de estudios de carreras profesionales

INDICADOR

GI 30 Porcentaje de créditos libres de carreras profesionales

INDICADOR

GI 29 Porcentaje de horas de asignaturas electivas de los planes de estudios de programas de postgrado

INDICADOR

GI 31 Porcentaje de créditos libres de programas de postgrado

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2. Implantar un sistema de mejoramiento continuo de la calidad de los procesos académicos de estudiantes y seguimiento de egresados

ESTRATEGIA 1.2.1.

Buscar la implementación de procesos académicos de estudiantes y de seguimiento de egresados.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.2.1.1

Actualizar en forma periódica del perfil del ingresante y egresado requerido por la carrera profesional y programa de postgrado acorde a los lineamientos del currículo, que responda a la demanda social, al mercado ocupacional y a las tendencias del desarrollo científico-tecnológico.

INDICADOR

NUMERO DE CARRERAS PROFESIONALES CON PERFILES DEL INGRESANTE

INDICADOR

NUMERO DE CARRERAS PROFESIONALES CON PERFILES DEL EGRESADO

INDICADOR

NUMERO DE PROGRAMAS DE POSTGRADO CON PERFILES DE INGRESANTES

INDICADOR

NUMERO DE PROGRAMAS DE POSTGRADO CON PERFILES DEL EGRESADO

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.2.1.2.

Implementar un programa de selección eficaz del estudiante al cumplir el perfil del ingresante requeridos por la carrera profesional o programa de posgrado.

INDICADOR

EFICACIA DE SELECCIÓN DEL ESTUDIANTE

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.2.1.3.

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación del proceso de admisión en carreras profesionales y programas de postgrado

INDICADOR

GI 32 Calificación media de ingresantes

INDICADOR

GI 33 Calificación media de ingresantes quinto superior

INDICADOR

GI 34 Porcentaje de ingresantes procedentes de otras regiones

INDICADOR

GI 35 Porcentaje de ingresantes procedentes del extranjero

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.2.1.4.

Implementar y gestionar el sistema de de políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades universitarias de los estudiantes de las carreras profesionales y programas de postgrado

INDICADOR

Eficacia de políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades universitarias de los estudiantes de las carreras profesionales y programas de postgrado

INDICADOR

Satisfacción con respecto a las políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades universitarias de los estudiantes de las carreras profesionales y programas de postgrado

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.2.1.5.

Implementar y gestionar el sistema de evaluación de las políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades de estudiantes para su mejora continua

INDICADOR

Eficacia del sistema evaluación periódica de las políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades de estudiantes para su mejora continua.

INDICADOR

Satisfacción con respecto al sistema de evaluación periódica de políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades de estudiantes para su mejora continua

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.2.1.6.

Implementar y gestionar el sistema eficaz de los programas de becas, movilidad académica, bolsas de trabajo y pasantía para estudiantes, basado en políticas, normas y procedimientos que orienten su implementación

INDICADOR

GI 36 Eficacia de los programas de ayuda

INDICADOR

GI 37 Satisfacción con los programas de ayuda

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.2.1.7.

Implementar y gestionar el sistema eficaz de seguimiento del egresado de las carreras profesionales y programas de postgrado para conocer su nivel de satisfacción y retroalimentar la oferta del servicio educativo.

INDICADOR

GI 38 Porcentaje de egresados

INDICADOR

GI 39 Tiempo promedio de estudios

INDICADOR

GI 40 Porcentaje de egresados a tiempo

INDICADOR

GI 41 Tiempo transcurrido entre egreso y titulación

INDICADOR

GI 42 Porcentaje de titulados

INDICADOR

GI 43 Impacto del título

INDICADOR

GI 44 Porcentaje de egresados que ejercen docencia universitaria

INDICADOR

GI 45 Satisfacción con el empleo

INDICADOR

GI 46 Satisfacción con el desempeño de los egresados

EJE ESTRATÉGICO 2: INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2. **Generar investigación científica e innovación de calidad, y pertinente con el desarrollo sostenible**

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1. **Implementar el sistema de investigación científica que integre a docentes, estudiantes y egresados para la visibilidad de la producción científica institucional a nivel global**

ESTRATEGIA 2.1.1.

Buscar desarrollar investigaciones orientadas al bienestar económico, social y ambiental en la región La Libertad, el país y el mundo

INICIATIVA ESTRATÉGICA 2.1.1.1

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos que orientan la investigación en carreras profesionales y programas de postgrado hacia el bienestar económico, social y ambiental en la región La Libertad, el país y el mundo.

INDICADOR

EFICACIA DE LAS POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE ORIENTAN LA INVESTIGACIÓN EN LAS CARRERAS PROFESIONALES Y PROGRAMAS DE POSTGRADO

INDICADOR

SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LAS POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE ORIENTAN LA INVESTIGACIÓN EN LAS CARRERAS PROFESIONALES Y PROGRAMAS DE POSTGRADO

INICIATIVA ESTRATÉGICA 2.1.1.2

Establecer áreas y líneas de investigación en las carreras profesionales y programas de postgrado definidas con la participación de los grupos de interés y de acuerdo al requerimiento del desarrollo social, científico y tecnológico, en el marco de la misión institucional y en la capacidad de recursos disponibles.

INDICADOR

AREAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES Y PROGRAMAS DE POSTGRADO DEFINIDAS CON PARTICIPACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

INICIATIVA ESTRATÉGICA 2.1.1.3

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación de la investigación que realizan los docentes e investigadores de la universidad.

INDICADOR

GII 47 Eficacia del sistema de evaluación de la investigación

INDICADOR

GII 48 Satisfacción con el sistema de evaluación de la investigación

INDICADOR

GII 49 Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de investigación

INDICADOR

GII 50 Eficacia del sistema de evaluación del personal docente o investigador

INDICADOR

GII 51 Satisfacción con respecto al sistema de evaluación del personal docente o investigador

INICIATIVA ESTRATÉGICA 2.1.1.4

Implementar un programa de fomento de proyectos de investigación a través de fondos concursables.

INDICADOR

Número de proyectos de investigación desarrollado por docentes y estudiantes

Proporción de docentes con al menos una investigación publicada en revistas indexadas durante el último año

INICIATIVA ESTRATÉGICA 2.1.1.5.

Implementar un programa de difusión de resultados de las investigaciones realizadas a través la implementación de políticas, normas y procedimientos

INDICADOR

GII 52 Número de eventos de difusión de resultados de investigación

INDICADOR

GII 53 Producción de artículos científicos

INICIATIVA ESTRATÉGICA 2.1.1.5

Implementar un sistema de gestión de la propiedad intelectual y de patentes sustentado en un sistema de políticas, normas y procedimientos

INDICADOR

GII 54 Porcentaje de estudiantes que conocen las normas de propiedad intelectual de la Universidad.

INDICADOR

GII 55 Producción de patentes

INDICADOR

GII 56 Porcentaje de estudiantes que conocen las normas para la obtención de propiedad intelectual.

EJE ESTRATÉGICO 3: EXTENSIÓN, PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 3. Implementar y gestionar la extensión, proyección y responsabilidad social requeridas por la demanda social

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.1. Implementar el sistema de proyección social, extensión universitaria y responsabilidad social que integre a docentes, estudiantes y egresados, en beneficio de la comunidad local y regional.

ESTRATEGIA 3.1.1.

Buscar el desarrollo de actividades de extensión universitaria y proyección social que permita una vinculación de la universidad con sociedad.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.1

Implementar un sistema de políticas, normas y procedimientos que orienten la extensión universitaria y la proyección social.

INDICADOR

EFICACIA DE LAS POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE ORIENTAN LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

INDICADOR

EFICACIA DE LAS POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE ORIENTAN LA PROYECCIÓN SOCIAL

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.2

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación de la extensión universitaria

INDICADOR

GII 57 Eficacia del sistema de evaluación de la extensión universitaria

INDICADOR

GII 58 Satisfacción con el sistema de evaluación de la extensión universitaria

INDICADOR

GII 59 Porcentaje de docentes y estudiantes que participan en proyectos de extensión universitaria

INDICADOR

GII 60 Eficacia del sistema de evaluación del personal que realiza extensión universitaria y proyección social

INDICADOR

GII 61 Satisfacción con respecto al sistema de evaluación del personal que realiza extensión universitaria y proyección social

INDICADOR

GII 62 Rendimiento en extensión universitaria

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.3

Gestionar el sistema eficaz de evaluación de la proyección social

INDICADOR

GII 63 Eficacia del sistema de evaluación de proyección social

INDICADOR

GII 64 Satisfacción con el sistema de evaluación de proyección social

INDICADOR

GII 65 Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de proyección social

INDICADOR

GII 66 Rendimiento en proyección social

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.4

Implementar un programa de difusión de los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social a través de un sistema de políticas, normas y procedimientos

INDICADOR

GII 67 Número de eventos de difusión de resultados de los proyectos de extensión universitaria

INDICADOR

GII 68 Número de eventos de difusión de resultados de los proyectos de proyección social

INDICADOR

GII 69 Porcentaje de encuestados que conocen los resultados de la proyección social y extensión universitaria

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.5

Implementar un sistema de políticas, normas y procedimientos que faciliten la adquisición de derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como expresión artística o cultural.

INDICADOR

GII 56 Porcentaje de estudiantes que conocen los procedimientos para la obtención de propiedad intelectual.

EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4.1. Implementar una dirección estratégica integrada, eficaz y eficiente para el desarrollo institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.1. Lograr que la Universidad y sus unidades académicas formulen, articulen, difundan, evalúen, mejoren y actualicen sus planes estratégicos con enfoque prospectivo y de calidad, participativo y concertado con los grupos de interés interno y externo, y orientados al aseguramiento de la calidad.

ESTRATEGIA 4.1.1.1

Buscar la participación activa y concertada de los grupos de interés para la formulación y actualización de los planes estratégicos en la universidad

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.1.1

Formular el Plan Estratégico Institucional en forma participativa y concertada con los grupos de interés, cuya misión debe ser coherente con su campo de acción y que incluya políticas orientadas al aseguramiento de la calidad

INDICADOR

Porcentaje de participantes (docentes, administrativos, estudiantes, egresados y otros grupos de interés) que formulan o actualizan el Plan Estratégico Institucional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.1.2

Formular el Plan Estratégico de las principales áreas de la universidad en forma participativa y concertada con los grupos de interés, cuya misión debe ser coherente con su campo de acción y que incluya políticas orientadas al aseguramiento de la calidad.

INDICADOR

Porcentaje de participantes (docentes, administrativos, estudiantes, egresados y otros grupos de interés) que formulan o actualizan el Plan Estratégico de las áreas.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.1.3

Formular el Plan Estratégico de las unidades académicas en forma participativa y concertada con los grupos de interés, cuya misión debe ser coherente con su campo de acción y con la misión de la universidad, y que incluya políticas orientadas al aseguramiento de la calidad.

INDICADOR

Porcentaje de participantes (docentes, administrativos, estudiantes, egresados y otros grupos de interés) que participan en la formulación o actualización de los planes estratégicos de las unidades académicas.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.1.4

Formular el Plan Estratégico de la Escuela de postgrado en forma participativa y concertada con los grupos de interés, cuya misión debe ser coherente con su campo de acción y con la misión de la universidad, y que incluya políticas orientadas al aseguramiento de la calidad.

INDICADOR

Porcentaje de participantes (docentes, administrativos, estudiantes, egresados y otros grupos de interés) que participan en la formulación o actualización del Plan Estratégico de la Escuela de postgrado

ESTRATEGIA 4.1.1.2.

Buscar la apropiación de los planes estratégicos entre la comunidad universitaria y los grupos de interés

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.1.

Implementar un programa de difusión eficaz del Plan Estratégico Institucional buscando su apropiación por parte de la comunidad universitaria

INDICADOR

GI 02 Eficacia en la difusión del Plan Estratégico Institucional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.2.

Implementar un programa de evaluación eficaz del Plan Estratégico Institucional

INDICADOR

GI 01 Eficacia del Plan Estratégico Institucional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.3.

Implementar un programa de difusión de los planes estratégicos de las unidades académicas buscando su apropiación por parte de sus integrantes.

INDICADOR

GI 02 Eficacia en la difusión del Plan Estratégico de unidades académicas

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.4.

Implementar un programa de difusión eficaz del Plan Estratégico de la Escuela de postgrado buscando su apropiación por parte de sus integrantes

INDICADOR

GI 02 Eficacia en la difusión del Plan Estratégico de la Escuela de Postgrado

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.5.

Implementar un programa de difusión eficaz de los planes estratégicos de las áreas de la universidad buscando su apropiación por parte de sus integrantes

INDICADOR

GI 02 Eficacia en la difusión de los planes estratégicos de áreas de la Universidad.

ESTRATEGIA 4.1.1.3.

Buscar el alineamiento entre los objetivos de los planes estratégicos al interno y al externo de la universidad

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.3.1.

Alinear los planes estratégicos de las unidades académicas al Plan Estratégico Institucional

INDICADOR

Nivel de alineamiento de los planes estratégicos de las unidades académicas al Plan Estratégico Institucional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.3.2.

Alinear los planes estratégicos del Plan Estratégico de la Escuela de Postgrado al Plan Estratégico Institucional

INDICADOR

Nivel de alineamiento del Plan Estratégico de la Escuela de postgrado al Plan Estratégico Institucional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.3.3.

Alinear el Plan Estratégico Institucional a los planes estratégicos local, regional y nacional

INDICADOR

Nivel de alineamiento del Plan Estratégico Institucional a los planes estratégicos local, regional, sectorial y nacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.2. Lograr que las unidades académicas y administrativas formulen, difundan, evalúen, actualicen y mejoren sus planes operativos y presupuestos con enfoque de resultados, en forma participativa y concertada con todos sus integrantes

ESTRATEGIA 4.1.2.1

Buscar la participación activa y concertada de los grupos de interés interno para la formulación, actualización y alineamiento de los planes operativos en la universidad

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.1.

Formular los planes operativos de las unidades académicas y administrativas, en forma participativa, concertada, y alineado a sus planes estratégicos correspondientes e incluyendo en su contenido actividades para la acreditación, presupuesto por resultado, y priorizando la asignación de recursos.

INDICADOR

Porcentaje de participantes (docentes, administrativos, estudiantes) que participan

en la formulación o actualización de los planes operativos de unidades académicas y administrativas

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.2.

Alinear los planes operativos de las unidades académicas y administrativas al Plan Estratégico Institucional y a su correspondiente plan estratégico

INDICADOR

Nivel de alineamiento de los planes operativos de las unidades académicas y administrativas al Plan Estratégico institucional y a su correspondiente plan estratégico

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.3.

Concordar el presupuesto de la universidad a los planes operativos anuales de las unidades académicas y administrativas

INDICADOR

Nivel de concordancia del presupuesto de la universidad a los planes operativos anuales de las unidades académicas y administrativas

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.4.

Formular y ajustar el plan anual de contrataciones de la universidad en función a los planes operativos anuales de sus unidades académicas y administrativas

INDICADOR

Nivel de concordancia del plan anual de contrataciones de la universidad a los planes operativos anuales de las unidades académicas y administrativas

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.5.

Implementar un programa de evaluación periódica de los planes operativos de las unidades revisando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos

INDICADOR

GI 03-EFICACIA DE LOS PLANES OPERATIVOS

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.6.

Implementar un programa de difusión eficaz de los planes operativos entre las unidades que requieren conocerlo

INDICADOR

GI 04-EFICACIA DE LA DIFUSIÓN LOS PLANES OPERATIVOS

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.7.

Implementar un programa de estudios de escenarios prospectivos para definir políticas y estrategias para las carreras profesionales y y programas de postgrado

INDICADOR

Porcentaje de estudios de escenarios prospectivos de carreras profesionales

Porcentaje de estudios de escenarios prospectivos de programas de postgrado

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.8

Implementar una Unidad de Inteligencia prospectiva para una interacción con nuestros grupos de interés y hacer el seguimiento a la tendencias y los cambios producto de la dinámica del entorno.

INDICADOR

EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE INTELIGENCIA PROSPECTIVA

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.3.

Lograr con enfoque sistémico y de calidad, el rediseño de la estructura orgánica y funcional para la implementación y puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional, en base al marco normativo institucional y en observancia de las normas nacionales.

ESTRATEGIA 4.1.3.1.

Buscar modernización la estructura orgánica funcional y la normatividad

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.3.1.1

Implementar un programa que permita determinar niveles de autoridad y asignación de responsabilidades acordes con sus naturaleza, tamaño y complejidad en la estructura funcional y orgánica para el cumplimiento de la misión de la universidad.

INDICADOR

GI-05 GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS ADMINISTRATIVOS

INDICADOR

GI-06 PORCENTAJE DE PERSONAL CON CARGO ADMINISTRATIVO QUE CONOCEN SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

INDICADOR

GI-07 PORCENTAJE DE PERSONAL CON CARGO ADMINISTRATIVO QUE TIENEN FORMACIÓN EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.3.1.2.

Implementar un programa de actualización de la normatividad de la Universidad a la nueva estructura orgánica y funcional acorde con el Plan Estratégico Institucional

INDICADOR

NIVEL DE ACTUALIZACION DE LA NORMATIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD ACORDE AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.4: ASEGURAR EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: Asegurar el desarrollo del proyecto de desarrollo institucional que permita coordinar las actividades académicas y administrativas en la universidad.

ESTRATEGIA 4.1.4.1

Buscar la construcción del proyecto de desarrollo institucional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.1.

Coordinar las actividades académicas y administrativas para asegurar el desarrollo del proyecto de desarrollo institucional

INDICADOR

GI 08 SATISFACCION RESPECTO A LA ATENCIÓN DE ESTUDIANTES, DOCENTES U OTROS USUARIOS POR PARTE DE LOS ADMINISTRATIVOS

INDICADOR

GI 09 RATIO ESTUDIANTE/ ADMINISTRATIVO

INDICADOR

GI 10 RATIO DOCENTE/ ADMINISTRATIVO

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.2.

Implementar un sistema eficaz de gestión de la calidad de los procesos : direccionamiento estratégico, de apoyo institucional, misionales o de desarrollo institucional (enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social) y de evaluación institucional.

INDICADOR

GI 11 EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.3.

Implementar un programa que promueva una cultura de calidad y de mejora continua entre la comunidad universitaria.

INDICADOR

PORCENTAJE DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO QUE CONOCEN Y APLICAN LA CALIDAD Y DE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.4.

Implementar y gestionar un programa de cultura organizacional que permita fortalecer la gestión, el compromiso y la identidad de la comunidad universitaria

INDICADOR

GI 12 Eficacia del cumplimiento de acciones

INDICADOR

GI 13 Satisfacción respecto a la cultura organizacional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.5.

Implementar y gestionar en forma eficaz el sistema de información y comunicación transversal a todo nivel de la universidad.

INDICADOR

GI 14 Eficacia de los sistemas de información y comunicación

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.4.1.6.

Implementar y gestionar en forma eficaz programas de motivación e incentivos para estudiantes, docentes y administrativos

INDICADOR

GI 15 Eficacia de los programas de motivación e incentivos

INDICADOR

GI 16 Satisfacción respecto a los programas de motivación e incentivos

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.2: Conseguir los recursos financieros para implementar todos los proyectos de desarrollo de la universidad, generando una sostenibilidad.

ESTRATEGIA 4.2.1.

Asegurar el financiamiento de las actividades de la universidad

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.1.

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos para el financiamiento de las actividades que desarrolla la universidad

INDICADOR

GII 130 Porcentaje de ingresos por financiamiento propio

INDICADOR

GII 131 Eficacia del sistema de gestión de recursos financieros

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.2.

Implementar un sistema de gestión eficaz de los recursos financieros que permita financiar los planes estratégicos y planes operativos de la universidad

INDICADOR

Número de planes estratégicos y planes operativos financiados

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.3.

Financiar los proyectos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social y otras actividades que realiza la universidad

INDICADOR

GII 132 Inversión para la gestión administrativa

INDICADOR

GII 133 Inversión en formación

INDICADOR

GII 134 Inversión en formación por estudiante

INDICADOR

GII 135 Inversión en investigación

INDICADOR

GII 136 Inversión en proyección social

INDICADOR

GII 137 Inversión en extensión universitaria

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.4.

Financiar los programas de ampliación, modernización, renovación y mantenimiento de las instalaciones y equipos de la universidad

INDICADOR

NUMERO DE PROGRAMAS FINANCIADOS DE AMPLIACIÓN, MODERNIZACIÓN, RENOVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES Y EQUIPOS

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.5.

Implementar un programa que promueva una cultura de rendición de cuentas de autoridades, directivos y funcionarios a los integrantes de la comunidad universitaria y grupos de interés, basado en un sistema de políticas, normas y procedimientos.

INDICADOR

EFICACIA DEL SISTEMA DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y GRUPOS DE INTERÉS

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.6.

Implementar una evaluación anual a la universidad a través de una auditoría externa e independiente para evidenciar su salud financiera

INDICADOR

EFICACIA DE LA GESTIÓN FINACIERA DE LAUNIVERSIDAD

INDICADOR

SATISFACCIÓN DE GESTION FINANCIERA POR PARTE DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

EJE ESTRATÉGICO 5: CALIDAD Y PERTINENCIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 5. Priorizar la implementación de la calidad con pertinencia en todos los procesos de la universidad

OBJETIVO ESPECÍFICO 5.1. Alcanzar una oferta educativa pertinente y de calidad que responda a la demanda social y al mercado laboral

ESTRATEGIA 5.1.1

Buscar el posicionamiento de la universidad a través de la mejora de la calidad con pertinencia

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.1

Implementar un programa que busque el posicionamiento eficaz de la universidad a través de la vinculación con el medio a nivel nacional e internacional, articulado al sistema de información y comunicación

INDICADOR

GI 17 Eficacia del posicionamiento

INDICADOR

Eficacia de sistema de políticas, normas y procedimientos para el posicionamiento eficaz de la universidad, a través de la vinculación con el medio nacional e internacional.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.2

Implementar un programa que busque la participación de docentes en organismos nacionales e internacionales que les permita contribuir a la toma de decisiones en el quehacer político, económico, tecnológico, educativo, social y cultural del país.

INDICADOR

GI 18 Porcentaje de docentes que han participado en organismos nacionales

INDICADOR

GI 19 Porcentaje de docentes que han participado en organismos no gubernamentales

INDICADOR

GI 20 Porcentaje de docentes que han participado en organismos internacionales

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.3

Implementar programas que permitan lograr la acreditación nacional de carreras profesionales(CONEAU)

INDICADOR

Porcentaje de carreras profesionales con informes de autoevaluación

GI 21 Porcentaje de carreras profesionales acreditadas por el CONEAU

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.4

Implementar programas que permitan lograr la acreditación internacional de carreras profesionales

INDICADOR

GI 22 Porcentaje de carreras profesionales acreditadas internacionalmente

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.5

Implementar un programa que permita lograr la acreditación nacional de maestrías y doctorados (CONEAU)

INDICADOR

Porcentaje de maestría y doctorados con informes de autoevaluación

GI 23 Porcentaje de maestrías y doctorados acreditados por el CONEAU

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.6

Implementar un programa que permita lograr la acreditación internacional de maestrías y doctorados

INDICADOR

GI 24 Porcentaje de maestrías y doctorados acreditados internacionalmente

EJE ESTRATÉGICO 6: BIENESTAR, RECURSOS Y CAPACIDADES

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 6.1. Brindar servicios de atención y prevención eficaces y eficientes que aseguren el bienestar de la comunidad universitaria.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.1.1 Lograr servicios de bibliotecas, sociales, médicos, deportivos-recreativos, alimentarios, psicológicos y pedagógicos que contribuyan a la formación integral del estudiante.

ESTRATEGIA 6.1.1.1

Buscar la implementación de programas de bienestar universitario que contribuya al desarrollo de la universidad.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.1.1.1.1

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos para el desarrollo de programas de bienestar universitario, dirigido a estudiantes, docentes y administrativos

INDICADOR

GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMATIVIDAD PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.1.1.1.2

Implementar y gestionar programas eficaces de bienestar universitario (alimentación, atención médica primaria, psicología, pedagogía, asistencia social, deportes, actividades culturales y esparcimiento)

INDICADORES

GII 105 Eficacia del servicio de alimentación

GII 106 Satisfacción con el servicio de alimentación

GII 107 Eficacia del servicio de atención médica

GII 108 Satisfacción con el servicio de atención médica primaria

GII 109 Eficacia del servicio de atención psicológica

GII 110 Satisfacción con el servicio de atención psicológica

GII 111 Eficacia del servicio de atención pedagógica

GII 112 Satisfacción con el servicio de atención pedagógica

GII 113 Eficacia del servicio de seguro médico

GII 114 Satisfacción con el servicio de seguro médico

GII 114 Satisfacción con el servicio de seguro médico

GII 116 Satisfacción con el servicio de asistencia social

GII 117 Eficacia del programa de deportes

GII 118 Satisfacción con el programa de deportes

GII 119 Eficacia de las actividades culturales

GII 120 Satisfacción con las actividades culturales

GII 121 Eficacia del servicio de esparcimiento

GII 122 Satisfacción con los servicios de esparcimiento

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.1.1.1.3

Implementar u programa de difusión eficaz de los programas de bienestar universitario para beneficios de la comunidad universitaria

INDICADOR

GII 123 Eficacia en la difusión de los programas de bienestar

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.1.1.1.4

Implementar el sistema de gestión eficaz de bibliotecas que contribuya a la formación del estudiante y a la investigación en la universidad.

INDICADORES

GII 124 Eficacia del sistema de gestión de la biblioteca

GII 125 Recursos bibliográficos

GII 126 Demanda de biblioteca

GII 127 Satisfacción con el servicio de biblioteca

GII 128 Porcentaje de usuarios que utilizan la biblioteca virtual

GII 129 Tiempo promedio de uso de la biblioteca virtual

Porcentaje de bibliotecas que cumplen con los estándares de acreditación

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 6.2 Lograr que los recursos y capacidades tengan un rendimiento óptimo para el aseguramiento de la calidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.2.1 Lograr que el personal docente y administrativo alcance las competencias requeridas para los procesos de formación.

ESTRATEGIA 6.2.1.1

Buscar la implementación de acciones que contribuyan a fortalecer las capacidades del personal docente y administrativo para el desempeño eficiente en la universidad.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.1

Implementar y gestionar un sistema de políticas normas y procedimientos que orientan las actividades de enseñanza de los docentes de las carreras profesionales y programas de postgrado

INDICADOR

GII 70 Porcentaje de docentes nombrados

GII 71 Porcentaje de docentes a tiempo completo

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.2

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación de la labor de la enseñanza del docente

INDICADOR

GII 72 Eficacia del sistema de evaluación del docente

GII 73 Satisfacción con respecto al sistema de evaluación del docente

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.3

Implementar y gestionar un programa eficaz del sistema de orientación, tutoría y apoyo académico al estudiante

INDICADOR

GII 74 Eficacia del sistema de tutoría

GII 75 Satisfacción con respecto al sistema de tutoría

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.4

Implementar y gestionar programas de perfeccionamiento pedagógico de las carreras profesionales y programas de postgrado

INDICADOR

GII 76 Capacitación del docente

GII 77 Satisfacción con los programas de capacitación del docente

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.5

Implementar y gestionar los procesos de selección, seguimiento, evaluación, ratificación y promoción de docentes con objetividad y transparencia.

INDICADOR

GII 78 Edad promedio docente

GII 79 Porcentajes de docentes que permanecen después de la edad de jubilación

GII 80 Participación de pares externos en procesos de selección, ratificación y promoción docente

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.6

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación del desempeño del personal administrativo.

INDICADOR

GII 72 Eficacia del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo

GII 73 Satisfacción con respecto al sistema de desempeño del personal administrativo

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.2.2 Lograr que la Universidad desarrolle investigaciones y actividades de extensión universitaria y proyección social orientadas al bienestar económico, social y ambiental en la región La libertad, el país y el mundo.

ESTRATEGIA 6.2.2.1

Buscar la implementación de acciones que contribuyan a fortalecer la labor de investigación del personal docente

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.1.1

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades de investigación del personal docente o investigador de las carreras profesionales y programas de postgrado

INDICADOR

GII 81 Porcentajes de docentes e investigadores nombrados que realizan investigación

GII 82 Porcentajes de docentes e investigadores contratados que realizan investigación

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.1.2

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación de la labor de investigación del personal docente o investigador

INDICADOR

GII 83 Eficacia del sistema de evaluación del personal docente o investigador

GII 83 Eficacia del sistema de evaluación del personal docente o investigador

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.1.3

Implementar un programa de promoción del desarrollo de docentes e investigadores a los grados de Magister y Doctor en su especialidad

INDICADOR

GII 85 Porcentaje del personal docente o investigador Magister en la especialidad

GII 86 Porcentaje del personal docente o investigador Doctores en la especialidad

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.1.4

Implementar un programa que permita estimular al docente o investigador mediante el financiamiento y publicación de los resultados de su investigación y producción intelectual en revistas indizadas internacionales, libros, eventos nacionales e internacionales, y el registro de los derechos de propiedad intelectual, patentes y marcas.

INDICADOR

GII 87 Producción de artículos científicos

INDICADOR

Número de artículos publicados en ISI

Número de artículos publicados en Scielo

Número de investigadores citados en ISI

GII 88 Eficacia en investigación científica

GII 88 Eficacia en investigación científica

GII 89 Producción de libros científicos

GII 90 Número de docentes ponentes en eventos nacionales

GII 91 Número de docentes ponentes en eventos internacionales

GII 92 Producción de patentes

GII 93 Porcentaje de docentes que conocen los procedimientos para la obtención de la propiedad intelectual

ESTRATEGIA 6.2.2.2

Buscar la implementación de acciones que contribuyan a la labor de extensión y proyección social del personal docente

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.2.1

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades de extensión universitaria y proyección social del docente

INDICADOR

GII 94 Porcentaje de docentes nombrados que realizan extensión universitaria y proyección social

GII 95 Porcentaje de docentes contratados que realizan extensión universitaria y proyección social

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.2.2

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación de la labor de extensión universitaria y de proyección social del docente

INDICADOR

GII 96 Eficacia del sistema de evaluación del personal que realiza extensión universitaria y proyección social

GII 97 Satisfacción con respecto al sistema de evaluación del personal que realiza extensión universitaria y proyección social

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.2.3

Implementar un programa de difusión eficaz de los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social del personal docente

INDICADOR

EFICACIA EN LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA LABOR DE EXTENSION UNIVERSITARIA Y LA PROYECCIÓN SOCIAL DEL PERSONAL DOCENTE

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.2.4

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos que faciliten al personal docente o no docente la adquisición de sus derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como expresión artística o cultural

INDICADOR

GII 93 Porcentaje de personal docente y no docente que conocen los procedimientos para la obtención de propiedad intelectual

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.2.3 Lograr una infraestructura, equipamiento y tecnología de la información y comunicaciones moderna para apoyar los servicios educativos de la universidad

ESTRATEGIA 6.2.3.1

Buscar la implementación de programas de modernización de la infraestructura para el cumplimiento de los procesos académicos y administrativos de la universidad.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.3.1.1

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos para la ampliación, modernización, renovación y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento

INDICADOR

EFICACIA DEL SISTEMA DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA AMPLIACION, MODERNIZACIÓN, RENOVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SU INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.3.1.2

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación de los programas de ampliación, modernización, renovación y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento

INDICADOR

GII 98 Eficacia del sistema de evaluación de los programas de ampliación, modernización, renovación y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.3.1.3

Implementar proyectos de infraestructura adecuada (comodidad, seguridad y equipamiento necesario) para la enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social, administración, bienestar y que cumplen con los estándares de acreditación.

INDICADOR

GII 99 Efectividad en el uso de aulas

GII 101 Porcentaje de utilización de aulas

GII 100 Efectividad en el uso de laboratorios

GII 102 Porcentaje de utilización de laboratorios

Número de aulas que cumplen con los estándares de acreditación.

Número de laboratorios que cumplen con los estándares de acreditación.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.3.1.4

Implementar proyectos de infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones para el mejoramiento del servicio académico y de investigación en todos los procesos de la universidad.

GII 103 Demanda de uso informático

Grado de implementación y aplicación de tecnología de la información y comunicaciones

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.3.1.4

Implementar y gestionar un programa de ampliación, renovación y mantenimiento de la infraestructura donde se realiza la labor de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social, administración, bienestar y su equipamiento respectivo

INDICADOR

GII 104 Porcentaje de cumplimiento de los programas de ampliación, renovación y mantenimiento

EJE ESTRATÉGICO 7: INTERNACIONALIZACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 7. Lograr la vinculación dinámica de la universidad con los grupos de interés nacionales e internacionales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 7.1. Lograr la internacionalización de las carreras profesionales y programas de postgrado

ESTRATEGIA 7.1.1

Buscar la implementación de actividades que permitan la vinculación nacional e internacional.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.1

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos para su vinculación con los grupos de interés de la universidad

INDICADOR

EFICACIA DEL SISTEMA DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.2

Implementar un Comité Consultivo, integrado por representantes de los principales grupos de interés de la universidad.

INDICADOR

EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES DEL COMITÉ CONSULTIVO DE LA UNIVERSIDAD

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.3

Implementar un programa que asegure la vinculación entre los grupos de interés nacionales e internacionales y los procesos de la universidad.

INDICADOR

GII 138 Porcentaje de cumplimiento de convenios firmados

Porcentaje de convenios ejecutados

GII 139 Satisfacción de los grupos de interés

Número de proyectos financiados por la cooperación técnica nacional e internacional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.4

Implementar y gestionar el sistema de políticas, normas y procedimientos para la vinculación de la universidad con los grupos de interés.

INDICADOR

Eficacia de las políticas, normas y procedimientos para la vinculación de la universidad con los grupos de interés

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.5

Implementar un sistema de gestión de servicios y productos

INDICADOR

GII 140 Eficacia del sistema de gestión de servicios y productos

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.6

Implementar un programa de gestión de movilidad docente, estudiantil y administrativo para fortalecer las buenas prácticas e internacionalización.

INDICADOR

Porcentaje de docentes en movilidad académica de la UNT

Porcentaje de estudiantes en movilidad académica de la UNT

Número de docentes visitantes

Número de estudiantes visitantes

CAPÍTULO V

Macroprocesos de la Universidad Nacional de Trujillo

Los macroprocesos de la UNT permiten una visión lógica y sistémica del funcionamiento interno de la universidad. Estos fueron establecidos bajo la óptica de las competencias y funciones estatutarias y legales asignadas a la universidad, y de los resultados esperados según las necesidades de la demanda de la sociedad, acorde a las tendencias del desarrollo tecnológico y basada en las normas de calidad del CONEAU y el modelo de calidad ISO.

Los macroprocesos de la UNT tienen por propósito permitir un mejor conocimiento y dominio de la universidad y la búsqueda continua de la excelencia y plena integración de los procesos académicos y administrativos. Estos explicitan como la universidad opera en el cumplimiento de su misión, direccionamiento de su estrategia, evaluación y mejora de su gestión; así como la promoción de su perfeccionamiento en beneficio de la sociedad.

A partir de la comprensión y caracterización de las atribuciones y funciones de la UNT y de las demandas y necesidades de sus clientes, se describen los servicios a ser entregados, así como los procesos que los producen. Este abordaje favorece el establecimiento de indicadores de desempeño y la adopción de mejoras en los procesos e instrumentos de control, de forma que se atienda las necesidades de los clientes y se maximice el desempeño institucional.

Los macroprocesos definidos para la Universidad Nacional de Trujillo son:

5.1.MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS.- Conformados por los siguientes macroprocesos: Dirección Estratégica, Desarrollo Organizacional, Relaciones Interinstitucionales, Información y Comunicación, Gestión de Calidad, Evaluación y Control. Su finalidad es garantizar el adecuado direccionamiento de la universidad, a través de gestión efectiva de la estrategia universitaria.

5.2.MACROPROCESOS MISIONALES O DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.- Están compuesto por los siguientes procesos: formación integral, investigación-innovación y desarrollo sostenible, y extensión, proyección y responsabilidad social. Son la razón para la cual la universidad fue creada. Su finalidad es gestionar la realización del producto o prestación del servicio educativo, es decir**, permiten ejecutar la estrategia universitaria, buscando alcanzar los propósitos y expectativas institucionales en función a la demanda social.**

5.3.MACROPROCESOS DE APOYO INSTITUCIONAL.- Están compuesto por los siguientes procesos: Gestión económica y financiera, Gestión de tecnología de la información y comunicación, Gestión del talento humano, Gestión de la infraestructura, equipamiento y mantenimiento; Gestión de asuntos jurídicos y legales; Gestión logística;

y Gestión del bienestar universitario. Su finalidad es gestionar los recursos necesarios y capacidades para la realización del producto o prestación del servicio educativo, es decir garantizar el efectivo funcionamiento de los procesos estratégicos y misionales, lo cual significa que contribuyen también a la **ejecución de la estrategia universitaria.**

Figura 7: Macroprocesos de la Universidad Nacional de Trujillo

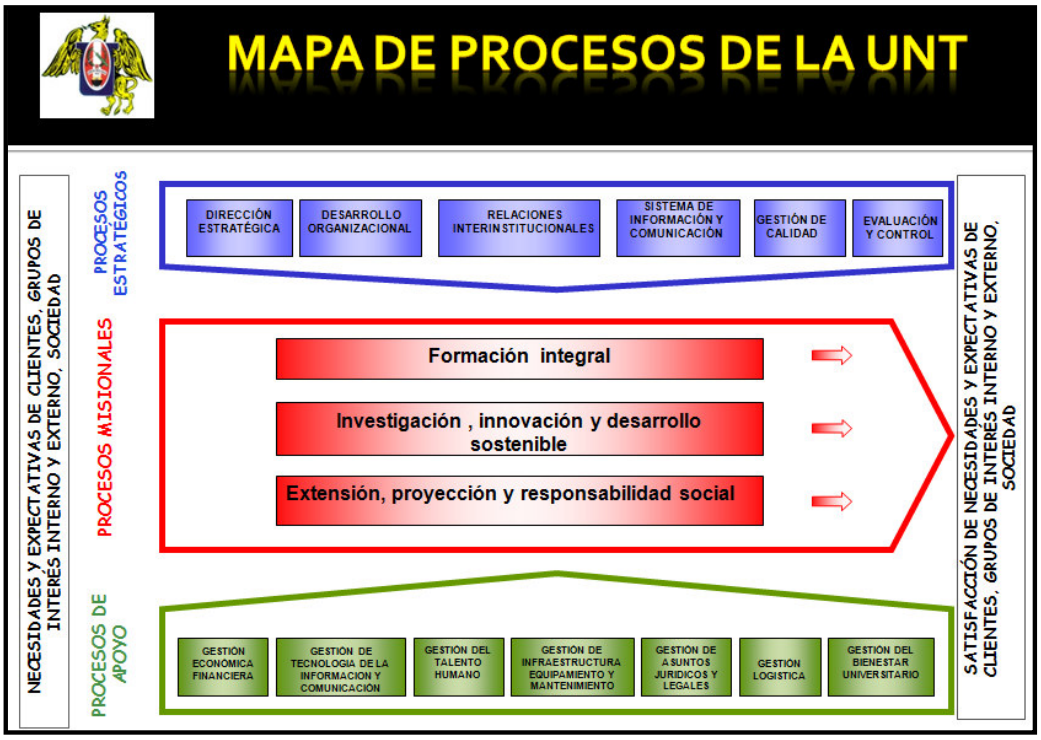
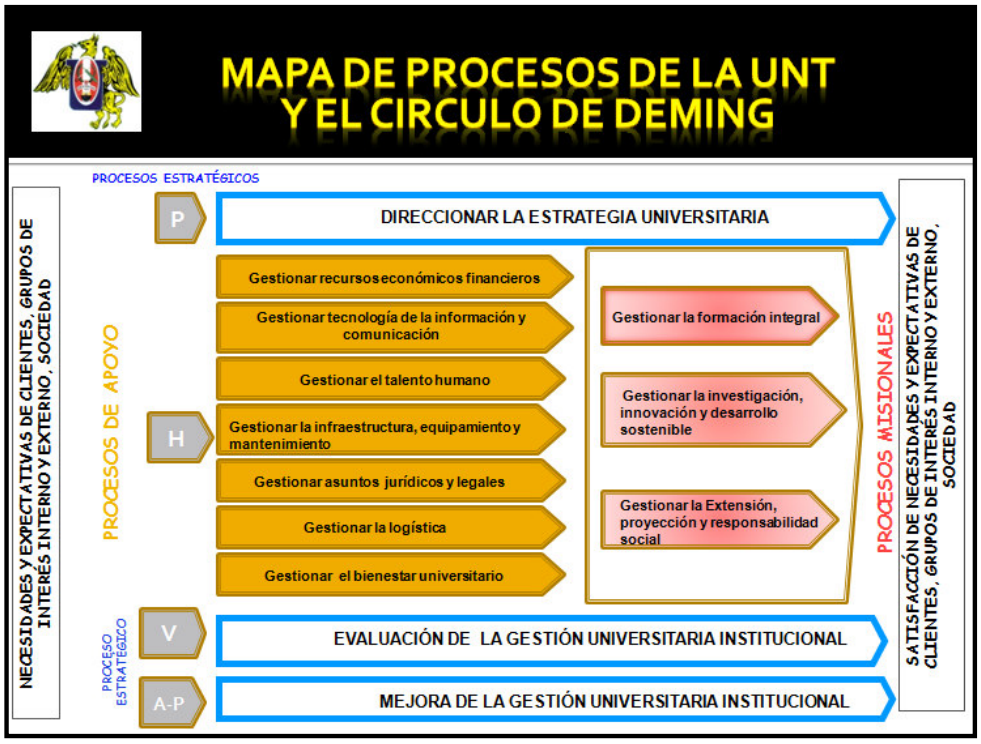


Figura 8: Macroprocesos de la Universidad Nacional de Trujillo estructurado en base al ciclo de DEMING (PDCA)



6. ANEXOS

Anexo 1: Valores

VALORES	COMPORTAMIENTOS
Verdad	Practicamos la buena fe y la sinceridad humana en general.
	Promovemos la práctica de la búsqueda de la verdad como institución, orientando nuestro accionar en un contexto Ético-moral y legal.
Justicia	Recibimos y ejercemos nuestros derechos y deberes para convivir en sociedad.
	Respetamos y hacemos valer los derechos de todos para mantener un ambiente de armonía.
Respeto	Valoramos los intereses y necesidades de los demás.
	Aceptamos y comprendemos los derechos y situaciones de los demás.
	Los alumnos reciben un trato y enseñanza con igualdad sin ningún tipo de discriminación.
Honradez	Estamos obligados a respetar el derecho y bienes de los demás, así como a la integridad moral y física de las personas.
	La formación impartida en nuestras aulas formentan las buenas costumbres de todos los que estamos inmersos en nuestra institución.
	Actuamos con integridad y transparencia respecto a nuestras acciones, siguiendo normas éticas de conducta.
Libertad	Somos responsables de proceder de acuerdo con nuestra conciencia eligiendo entre lo bueno y malo.
	Nuestra institución esta orientada a la libertad de pensamiento, de expresión crítica, por lo que los alumnos, personal docente y personal administrativo pueden realizar sus comentarios, opiniones y sugerencias sin ningún veto.
	Practicamos la libertad de cátedra en concordancia con los fines de nuestra Universidad.
	Ejercemos libertad cuando actuamos con independencia para realizar aquello que se estime adecuado o conveniente

Solidaridad	Nos apoyamos mutuamente en actividades que sean congruentes con objetivos que beneficien a la sociedad y no se trasgredan otros valores.
	Con la ayuda del estado peruano se promueve la ayuda social en la comunidad universitaria.
	Impulsamos el trabajo y el crecimiento en equipo.
Responsabilidad	Cumplimos con lo comprometido, o lo que las leyes ordenan que se cumpla, respetando el tiempo de los demás.
	Se fomenta en forma responsable una enseñanza personalizada, con la finalidad de que nuestros alumnos se encuentren en la capacidad de poder ejercer su profesión, como la sociedad y el prestigio de la UNT lo demanda.
	Implementamos y cumplimos las normas ambientales tanto nacionales como internacionales.
	Promovemos la conciencia ambiental para optimizar el uso de los recursos no renovables.
	Practicamos la responsabilidad en nuestros actos generando confianza en los demás.
Honestidad	Rendimos cuentas de nuestros actos en forma transparente, siempre con la verdad.
	No participamos en actividades que no se encuentren enmarcadas dentro del ordenamiento ético, moral y legal.
	Practicamos una forma de vivir congruente entre lo que pensamos y la conducta que adoptamos hacia otras personas
	Actuamos con transparencia manteniendo el ejemplo como principio básico.
	Los procesos de evaluación se realizan bajo los estándares, la seguridad y la transparencia.
Tolerancia social	Orientamos nuestro trabajo al respecto de la democracia interna y ejercicio del principio de autoridad, aceptando con respeto a las personas aunque tengan opiniones diferentes.
	Respetamos las creencias o practicas diferentes a las propias respetando las normas de los demás

Anexo 2: Nociones del Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) constituye actualmente una poderosa metodología para la comunicación, acompañamiento, medición y análisis de la estrategia de una organización. Consiste en un sistema de gestión estratégica que hace que las organizaciones traduzcan su visión y estrategias en un conjunto coherente de indicadores de desempeño originados de los objetivos estratégicos y metas que interactúan en medio de una estructura lógica de causa y efecto.

Desarrollada por Robert Kaplan y David Norton a mediados de 1990, el BSC propone hacer comprensible, para todos en la organización, la visión, la misión y la estrategia, para que todos sepan que hacer y de que forma sus acciones impactan en el despeño global de la Institución. La intención es canalizar los esfuerzos, evitando la dispersión de las acciones y recursos emprendidos, en pro de la implementación de la estrategia.

La herramienta permite que las instituciones monitoreen el alcance de los objetivos, que componen el mapa estratégico, a través de indicadores previamente definidos. El monitoreo de los resultados es realizado a partir del equilibrio de cuatro perspectivas: clientes (sociedad y estudiantes), procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y financiera. El equilibrio, balanceado proviene de la metodología, haciendo entre las medidas, las dirigidas hacia el exterior de la institución- clientes; y las dirigidas hacia el interior de la institución - procesos, aprendizaje y crecimiento. En el BSC debe haber un equilibrio entre las medidas de resultados ya alcanzados y las que determinan el desempeño futuro.

El BSC ofrece los instrumentos necesarios, inclusive sistemas informatizados tipo tablero de comando, que viabilizan la llamada gestión a la vista, para alcanzar el éxito en el futuro, garantizando, por medio de la medición adecuada, que la institución camine en dirección a los rumbos establecidos, destacando los puntos más importantes y que necesitan mayor atención. Las cuatro perspectivas que componen la estructura del BSC son:

Clientes (sociedad y estudiantes): El éxito con los clientes es medido a través de indicadores de resultado, como satisfacción y atención a las expectativas;

Procesos Internos: en esta perspectiva, son identificados los procesos críticos en los cuales la organización debe alcanzar la excelencia. Las medidas de los procesos internos

están destinadas para los procesos que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y en una mejor utilización de los recursos;

Aprendizaje y Crecimiento: los objetivos de aprendizaje y crecimiento se describen como personas, tecnología y clima organizacional. Contribuyen al sustento de las directrices. Esta perspectiva identifica la infraestructura que debe ser construida para generar crecimiento y mejora a largo plazo;

Financiera: las medidas financieras de desempeño indican si la estrategia de una organización, su implementación y ejecución están contribuyendo al mejor uso de los recursos.

El Balanced Scorecard actúa como un catalizador, que contribuye al proceso estratégico, permitiendo a los tomadores de decisión se concentren en los procesos críticos que rigen su actuación, interviniendo como una herramienta de apoyo. La tomada de decisiones y el éxito de la implementación del plan continúan, siempre bajo la responsabilidad y competencia de todos los responsables de las actividades.

La adopción de nuevas formas de gerenciar la actuación institucional requiere de tecnologías y capacidades diferenciadas y personalizadas, esto es, perfectamente adecuadas a las características y cultura organizacional. Se necesita creatividad, capacidad de innovación, superación y apertura de cambios, en el camino rumbo a la excelencia.

Anexo 3: Glosario de términos básicos

Amenazas

Son fuerzas ambientales incontrolables por la organización, que crean obstáculos a su acción estratégica, pero que en su mayoría pueden ser evitadas o gestionadas si son reconocidas oportunamente.

Análisis prospectivo

Consiste en la identificación de diversos futuros posibles del ambiente (escenarios prospectivos), dentro de un horizonte temporal específico, con el propósito de definir estrategias capaces de: alterar, a favor de la organización, las probabilidades de ocurrencia de los acontecimientos generados en el área de su competencia; y/o prepararla para enfrentar (o aprovechar) los acontecimientos generados fuera del área de su competencia.

Actores

Son los individuos y/u organizaciones presentes en el ambiente (clientes, proveedores, aliados, competidores, gobierno, nuevos ingresantes, entre otros) cuyas acciones pueden, de alguna forma, influir en los objetivos estratégicos y/o impactar los eventos que componen los escenarios prospectivos de la organización en estudio. El principal criterio para caracterizar un actor es su homogeneidad de acción y reacción.

Escenario ideal

Es aquel en el cual ocurren los eventos favorables y no ocurren los eventos desfavorables. Se trata de la descripción de la evolución de la escena que compone la coyuntura actual, hasta la conformación de otra escena hipotética al final del horizonte temporal definido para el trabajo, el cual según el titular de la organización (Decisor Estratégico), es el que más conviene a su misión. Es definido por el Decisor Estratégico.

Escenario más probable

Se trata de la descripción de la evolución de una escena que compone la coyuntura actual hasta la conformación de otra escena hipotética al final del horizonte temporal definido para el trabajo, el cual es según los peritos (“expertos”) invitados, es, de acuerdo a las condiciones actuales, el de mayor probabilidad de ocurrencia en aquel horizonte temporal.

Escenarios prospectivos

Son descripciones de forma coherente, de la evolución de los acontecimientos que componen la escena actual, hasta la construcción de una nueva escena, hipotética, proyectada hacia el final de un horizonte temporal definido.

Estrategia

Termino originado del griego “stratos” (ejército) + “latín” (conducir) - “conducir ejércitos”, o “el arte del general”.

Es el camino trazado por una organización para alcanzar el conjunto de sus objetivos. La definición de objetivos, en sí, no implica una estrategia. Los objetivos representan los fines que la organización está intentando alcanzar, en cuanto la estrategia es el medio para alcanzar esos fines. Se considera, que solo hacer lo que otros hacen pero con mayor eficacia operativa, no es definitivamente tener una estrategia. Esta implícito en el concepto que, para tener una estrategia, necesitamos actuar de forma diferente, con inteligencia y planeamiento. Implica, por tanto, tener claridad de los límites para el alcance de los objetivos (como escasez de recursos, resistencias de otros actores…) y las formas de superación.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS - Directrices elaboradas que establecen como una organización pública o empresa privada que realiza el Estudio irá a conquistar sus objetivos y, consecuentemente, cumplir su Misión.

ESTRATEGIAS SECTORIALES - Directrices elaboradas, específicas para cada sector de la organización pública o empresa privada que realiza el Estudio, que establecen como el mismo irá conquistar sus objetivos y Metas, y, consecuentemente, desempeñar sus atribuciones.

Gestión estratégica

Es la continua actualización del plan estratégico, por medio del monitoreo del ambiente y de sus reflejos sobre el sistema (organización responsable del plan), así como de las acciones o indicadores de resultados propuesto en el planeamiento.

Indicadores

Es una unidad de medida establecida como estándar de una situación. Permite establecer su estado actual y su variación en el tiempo, a partir de intervenciones realizadas.

Características de un indicador: Ser representativo; fácil de entender (la facilidad para que cualquiera llegue a sus conclusiones a partir de un indicador es fundamental para su utilidad); examinado en la practica (un indicador no tiene valor hasta que pruebe que realmente funciona); económico (indicadores que dan trabajo para ser calculados no funcionan); disponible a tiempo (datos atrasados no representan más una situación actual. Deben estar disponibles antes que las situación cambie, pues una situación atrasada es desinformación); y compatible (es compatible con los métodos de colecta disponibles).

Ejes Estratégicos

Son las líneas directrices que deben contribuir a acelerar la evolución de la Organización en la dirección adecuada. Son aquellas áreas de actuación prioritarias o sub-sistemas de la organización que se consideran claves para el cumplimiento de la misión. Son los caminos que marcan un conjunto de decisiones básicas futuras y elaboradas para el largo plazo. A partir de la visión enunciada podemos identificar y ratificar los ejes estratégicos.

Políticas Estratégicas Institucionales

Son directrices generales que expresan los límites entre los cuales las acciones de la Organización y de sus integrantes se deben desarrollar en cumplimiento de la misión para el alcance de su visión. Deben ser coherentes con los Valores compartidos por la Organización.

Objetivos Estratégicos

Son los blancos o situaciones concretas que se pretenden alcanzar. Consisten en lo que queremos alcanzar. Se entienden como los propósitos macro que pretende lograr el equipo directivo de la universidad en el período para el cual ha formulado su Plan de Desarrollo y bajo los cuales en adelante alineará y desplegará los planes operativos, procesos y demás actividades conducentes a mejorar o potenciar la organización, de manera que logre su crecimiento o sostenibilidad en el mercado de la educación superior.

Objetivos Estratégicos Generales

Son las orientaciones generales de mediano y largo plazo que contribuirán al logro de la visión y al direccionamiento del proceso de desarrollo institucional. Deben responder a que deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos en un período de tiempo determinado, y que deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de **indicadores de resultado** objetivamente verificable.

Objetivos estratégicos Específicos

Son las orientaciones o caminos específicos, que detallan los diferentes aspectos que la organización quiere alcanzar o cumplir en cada uno de los objetivos estratégicos generales. También son susceptibles de medición a través de indicadores de resultado.

Misión

Establece lo que la Universidad hace hoy, para quién lo hace y su propósito. Es una declaración explícita de las razones de su existencia. En la declaración de la misión, el propósito es establecido en términos del papel social que desempeña la Universidad. La misión constituye la imagen actual que proyecta la Universidad.

Visión

Establece lo que la Universidad quiere ser en el futuro, por lo tanto, constituye la imagen futura que desea ser la Universidad. Es la aspiración de la comunidad universitaria. La prosecución de ese sueño es lo que debe mantener viva la Universidad. La *Visión* constituye una declaración que guía a la Universidad en un contexto interno y externo cambiante.

Valores Institucionales

Son los principios guía de la Universidad. Constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Los valores se revelan por las actitudes y comportamiento que la Universidad adopta en los desafíos que enfrenta a lo largo de su existencia. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

Factores críticos de éxito

Son precondiciones internas de diferente naturaleza (relacionadas tanto a sus activos tangibles como a los intangibles), esenciales para que la Universidad alcance sus objetivos estratégicos.

Fortalezas.- son características favorables, controlables por la universidad y relacionadas a los aspectos de su estructura organizacional, sus procesos y sus recursos, que la benefician ante las oportunidades y amenazas del ambiente.

Debilidades- son características desfavorables, controlables por la universidad y relacionadas a los aspectos de su estructura, de sus procesos y sus recursos que no la benefician ante las oportunidades y amenazas del ambiente.

Oportunidades – son fuerzas ambientales incontrolables por la universidad que pueden favorecer su acción estratégica, que una vez reconocidas pueden ser aprovechadas satisfactoriamente mientras perduran.

Amenazas – son fuerzas ambientales incontrolables por la universidad, que crean obstáculos en su acción estratégica, pero que en su mayoría pueden ser evitadas o gestionadas si son reconocidas oportunamente. En aquellas situaciones en las cuales los objetivos vitales de la universidad son afectados y las amenazas no pueden ser evitadas, éstas tienen que ser enfrentadas y si es posible neutralizarlas, con el empleo de todos los recursos disponibles en la universidad.

Hechos portadores de Futuro (HPF).- son hechos de comprobada existencia, indicadores de una posible realidad que se formará en el futuro, como fenómenos o circunstancias relacionadas con cada una de las dimensiones de los sistemas y del ambiente en estudio. Según Michel Godet, son "señales ínfimas por sus dimensiones presentes, pero grandes por sus consecuencias y potencialidad virtual". Existen HPF que indican la permanencia del actual rumbo de los acontecimientos, o sea, refuerzan la tendencia. Otros pueden ser pequeñas señales muchas veces de difícil percepción, que indican rupturas en el rumbo actual de los acontecimientos. El Análisis Retrospectivo y de la Coyuntura vigente permitirá relacionar esas circunstancias y fenómenos caracterizados por hechos actuales y posibilitará por lo tanto identificar los HPF.

"BRAINSTORMING"

Técnica de trabajo en Grupo que tiene por propósito producir el máximo de soluciones posibles para un determinado problema.

"BUSSINESS INTELLIGENCE"

Proceso que permite la búsqueda de informaciones del propio Sistema, a partir de datos almacenados en él, por medio de técnicas como la obtención de Datos Analíticos ("OLAP") e inferenciales ("Data Mining").

EVENTOS FUTUROS

Hechos que pueden ocurrir en el futuro, fruto de uno o más Hechos Portadores de Futuro, que son importantes para una organización pública o empresa privada que realiza el Estudio. Los Eventos también son llamados cuestiones estratégicas. Pueden ser internos o externos a la organización pública o empresa privada que realiza el Estudio, y tienden a ejercer un impacto significativo sobre la capacidad de esta para conseguir sus objetivos.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Gestión del Conocimiento tiende a levantar y proporcionar a una organización pública o empresa privada que realiza el Estudio, lo que "sabe", o que ella "precisa saber" y que, dentro de ella, "necesita saber". Su principal herramienta es el Portal Corporativo, empleando las técnicas de "Bussiness Intelligence" (BI) e Inteligencia Competitiva (IC).

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Conjunto de decisiones y acciones estratégicas que determinan el desempeño de la organización pública o empresa privada que realiza el Estudio, a largo plazo. Incluye el Planeamiento Estratégico, la gestión de las resistencias internas y el monitoreo del Ambiente.

IMPACTOS CRUZADOS

Se trate de una manera de establecer la interdependencia existente entre todos los aspectos de un problema, verificándose como la ocurrencia o no de un determinado Evento puede aumentar o disminuir las probabilidades de ocurrencia de otros.

INTELIGENCIA COMPETITIVA

La Inteligencia Competitiva (IC) busca información del Ambiente, por medio de la verificación de diversos aspectos de los Actores externos, como reportes financieros, balances, patentes, "sites" etc.

MACROPROCESOS

Son los grandes sectores de actividades – por medio de los cuales una organización pública o empresa privada que realiza el Estudio, realiza su Misión.

METAS CORPORATIVAS

Son pasos o Etapas perfectamente cuantificados, y con plazos definidos, para alcanzar los objetivos de la organización pública o empresa privada que realiza el Estudio.

MÉTODO DELPHI

Método de trabajo en Grupo que busca la convergencia de opiniones y procura minimizar los problemas típicos de Grupos. Consiste en interrogar individualmente, por medio de sucesivos cuestionarios, un determinado Grupo de personas, dándoles oportunidades para que revelen sus opiniones, después de conocer de los demás integrantes del Grupo.

PERITOS

Personas responsables para responder a los cuestionarios sobre los Eventos del Estudio, especializadas en determinadas áreas, por lo tanto poseedoras no sólo de una Visión general del Sistema sobre el cual irán a opinar, como del Ambiente en que la organización pública o empresa privada que realiza el Estudio se inserta (Ambiente próximo o macroambiente); ósea, es fundamental que posean una buena cultura general.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Desarrollo de planes de largo plazo ("Visión de Futuro"), para una gestión eficaz de las oportunidades y amenazas del Ambiente, tomando en consideración los puntos fuertes y débiles de la universidad u institución que realiza el Estudio.

PLAN ESTRATÉGICO

Documento oficial de la universidad u institución que consolida los resultados de la actividad del Planeamiento Estratégico. Consiste, básicamente, en la descripción de los Datos Fundamentales de la Empresa: Historia, Misión, Visión, Valores, Macroprocesos, Factores Críticos de Éxito, Políticas, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Metas.

VISIÓN DE FUTURO

Normalmente, las acciones que son planificadas e implementadas en el presente solamente traerán resultados a mediano y largo plazo. Por eso, es necesario establece una "Visión de Futuro", obtenida por medio del Análisis Prospectiva. Esta, a su vez, consiste en la búsqueda de la identificación de diversos futuros posibles (Escenarios Prospectivos), dentro de un Horizonte Temporal específico, con el propósito de definir Estrategias capaces de: alterar, en favor de la organización pública o empresa privada que realiza el Estudio, las probabilidades de ocurrencia de los acontecimientos generados dentro de su esfera de competencia; y/o prepararla para enfrentar (o aprovechar) los acontecimientos generados fuera de la esfera de su competencia.

INICIATIVA ESTRATÉGICA

(Hamel Prahalad)

Reconciliación del propósito de una compañía con su razón de ser. Descripción del Strategic Intent (Iniciativa estratégica) de Hamel y Prahalad. ('89) - Español

En 1989, Gary Hamel y C.K. Prahalad agitaron el mundo con su artículo titulado "Strategic Intent (Iniciativa estratégica)". Éste fue publicado en The Harvard Business Review. Hamel y Prahalad discuten que para lograr el éxito, una compañía debe reconciliar su propósito (finalidad) con sus medios a través de la Iniciativa estratégica.

¿Qué es la Iniciativa estratégica? Explicación

En su libro, Hamel y Prahalad definen La Iniciativa estratégica como: un ambicioso y obligatorio sueño que motiva; el mismo que proporciona la energía emocional e intelectual para un viaje al

futuro. Si la arquitectura estratégica (un modelo de alto nivel para el despliegue de nuevas funcionalidades, la adquisición de nuevas capacidades o la migración de capacidades existentes, y configurar un nuevo interfaz con los clientes) es el cerebro, la iniciativa estratégica es el corazón. Debe expresar una sentimiento de estar al límite (desafío) en que los recursos y capacidades actuales no son suficientes para la tarea.

Cualidades del Iniciativa estratégica

Hamel y Prahalad proporcionaron los siguientes tres atributos de la iniciativa estratégica: dirección, descubrimiento, y destino.

1. Sentido de la dirección. Un punto de vista particular sobre el mercado a largo plazo o la competitividad que una firma espera construir el excedente la década que viene o tan. Debe ser una vista del futuro y debe expresar un sentido de la dirección que unifica y personaliza.
2. Sentido del descubrimiento. Una iniciativa estratégica distingue; implica un punto de vista competitivo único respecto al futuro. Mantiene a los empleados comprometidos en explorar el nuevo territorio competitivo.
3. Sentido del destino. La iniciativa estratégica tiene un lado emocional; es una meta que los empleados...