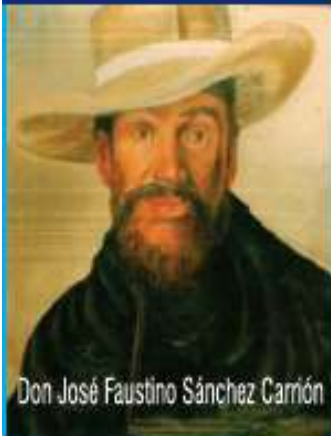




UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

www.unitru.edu.pe

Fundada: 10 de Mayo de 1824



Don José Faustino Sánchez Carrión

PLAN ESTRATÉGICO

DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

UNT 2012-2024



Don Simón Bolívar

PLAN BICENTENARIO UNT 2024

CONSTRUYENDO EL FUTURO DE LA UNT

TRUJILLO PERÚ 2013

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

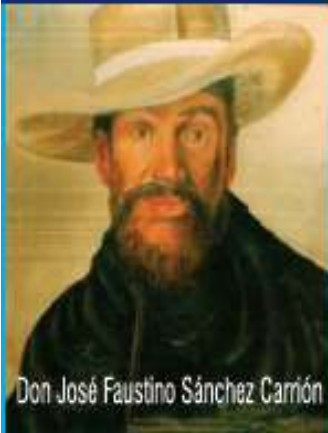
Plan Estratégico 2012 - 2024 / Universidad Nacional
de Trujillo. Agosto, 2012.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

www.unitru.edu.pe

Fundada: 10 de Mayo de 1824



Don José Faustino Sánchez Carrión

PLAN ESTRATÉGICO

DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

UNT 2012-2024



Don Simón Bolívar

PLAN BICENTENARIO UNT 2024

CONSTRUYENDO EL FUTURO DE LA UNT

TRUJILLO PERÚ 2013



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
RECTORADO



04 ENE 2013

RESOLUCIÓN RECTORAL N° 2007-2012/UNT

Trujillo, 28 de diciembre de 2012

Visto el Reg. N° 80830 y Exp. N° 55526, promovido por el Gerente de Planificación y Desarrollo, sobre aprobación de Plan Estratégico Desarrollo Institucional 2012-2024;

CONSIDERANDO:

Que, con Oficios N°493 y 507-2012-GPD, el Gerente citado en el Visto eleva para su aprobación el Plan Estratégico Desarrollo Institucional 2012-2014, elaborado al amparo de la Resolución Rectoral N° 0118-2011/UNT y con la participación de docentes, administrativos y alumnos, a través de talleres y reuniones convocadas;

Que, en sesión de Consejo Universitario de fecha 31-10-2012, se analizó dicho documento y se dispuso mejorarlo con los aportes de los señores Decanos, enmarcados en el proceso de autoevaluación y acreditación;

Que, con Oficio N° 654-2012-GPD, el Gerente de Planificación y Desarrollo remite el referido Plan Estratégico reformulado, incluyendo los aportes de algunos miembros del Consejo Universitario y de la Dra. Elizabeth Rafael Sánchez así como las sugerencias alcanzadas por las Facultades y Oficinas Administrativas, producto de la jornada de trabajo realizada el 01-12-2012;

Que, según lo señalado en el artículo 176° del Estatuto, corresponde al Consejo Universitario aprobar el documento de gestión mencionado, el mismo que debe ser ratificado por la Asamblea Universitaria, en virtud de lo dispuesto en el artículo 171 del mismo cuerpo normativo;

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas al señor Rector en virtud del artículo 33° de la Ley 23733 concordante con el inciso c) del artículo 178° del Estatuto vigente y con cargo a dar cuenta al Consejo Universitario;

SE RESUELVE:

- 1º) **APROBAR** el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo 2012-2024 "Plan Bicentenario UNT 2024", elaborado por la Gerencia de Planificación y Desarrollo y el Equipo Técnico Institucional.
- 2º) **DISPONER** que la Gerencia de Planificación y Desarrollo coordine y alcance a la Oficina de Sistema e Informática el referido documento para su publicación en la página web.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y ARCHÍVESE



D. CORTÉZ LARA
 PROFESOR SECRETARIO GENERAL



ORLANDO VELÁSQUEZ BENITES
 RECTOR

- | | | |
|--|---|---|
| DISTRIBUCIÓN
- VICERRECTOR ADMINISTRATIVO
- OFIC. ASUNTOS JURÍDICOS
- ARCHIVO | - VICERRECTOR ACADÉMICO
- GERENCIA DE PLANIFICACIÓN
- OFICINA DE ACREDITACIÓN | - ORGANISMO DE CONTROL INSTITUCIONAL
- OFICINA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA |
|--|---|---|

Jr. Diego de Almagro 344 - Telefaxis (044) 205513

www.unitru.edu.pe
rectorado@unitru.edu.pe

Le que comite a UG para el conocimiento y demás fines

Según Of. N° 664-2013-SG/UNT remitida por el Secretario General al Gerente de Planificación y Desarrollo, comunica que:

En sesión de Consejo Universitario del 02.01.2013 se aprobó la Resolución Rectoral N° 2007-2012/UNT que resuelve aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNT 2012-2024 "Plan Bicentenario UNT 2024", siendo ratificada en la Asamblea Universitaria del 23.04.2013.

Universidad Nacional de Trujillo



AUTORIDADES

RECTOR

Dr. Orlando Velásquez Benites

VICERRECTORA ACADÉMICA

Dra. Vilma Julia Méndez Gil

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

Dra. Flor Marlene Luna Victoria Mori

Universidad Nacional de Trujillo



DECANOS

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 Elías 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

Universidad Nacional de Trujillo



EQUIPO TÉCNICO INSTITUCIONAL

Mg. Julio Wagner Izquierdo Céliz

Gerente de Planificación y Desarrollo.

Dr. Enrique Miguel Rodríguez Rodríguez,

Ex - Decano 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

Jefa de la Oficina de Servicio Social

Blga. Rosa Vásquez Acuña

Jefe Administrativo de la Biblioteca Central

ÍNDICE DE CONTENIDOS

MENSAJE DEL RECTOR DE LA UNT

INTRODUCCION

CAPITULO 1: La Universidad Nacional de Trujillo

- 1.1. Breve Reseña Histórica
- 1.2. Marco Legal
- 1.3. Principios
- 1.4. Fines

CAPITULO II: Diagnóstico Estratégico de la UNT

- 2.1. Principales Megatendencias del Siglo XXI
- 2.2. Principales Megatendencias educativas del Siglo XXI y la UNT
- 2.3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la UNT

CAPITULO III: Prospectiva Estratégica en la UNT

- 3.1. Prospectiva Estratégica y escenarios prospectivos para la UNT

CAPITULO IV : Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNT 2012-2024

- 4.1. Visión, Misión y Política de Calidad
- 4.2. Valores institucionales
- 4.3. Ejes estratégicos institucionales
- 4.4. Factores críticos de éxito
- 4.5. Políticas estratégicas institucionales
- 4.6. Objetivos estratégicos generales y específicos
- 4.7. Mapa Estratégico de la UNT
- 4.8. Indicadores institucionales
- 4.9. Estrategias e iniciativas estratégicas

CAPITULO V: Mapa de Macroprocesos de la UNT

GLOSARIOS DE TÉRMINOS BÁSICOS

FIGURAS:

- Figura 1: Valores institucionales
- Figura 2: Ejes estratégicos institucionales
- Figura 3: Articulación Visión, Misión y Ejes estratégicos
- Figura 4: Mapa Estratégico de la UNT
- Figura 5: Mapa de Macroprocesos de la UNT

MENSAJE DEL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

¡ Construyendo el Futuro de la UNT !

Siguiendo la brillante trayectoria de nuestros fundadores y de los excelsos egresados de la Universidad Nacional de Trujillo, imbuidos de identidad y mística institucional, un destacado equipo de funcionarios, docentes y técnicos administrativos, especializados y capacitados en temas de planificación, gestión y desarrollo institucional, han venido trabajando minuciosa y esforzadamente desde hace buen tiempo en la concepción, lineamientos y formulación de un plan de desarrollo institucional con sentido estratégico y visión de futuro y, fundamentalmente, democrático y participativo. Con tales características se ha ido plasmando este documento técnico-administrativo que guiará nuestros pasos futuros, de manera sostenida e integral y que con profunda significación ha sido denominado: PLAN BICENTENARIO AL 2024, que la Gestión que me honro dirigir lo ha priorizado. Esta mirada estratégica constituye el instrumento más valioso y eficaz de nuestra Universidad para señalar y cumplir las metas trascendentes, así como la adopción de los mecanismos e instancias operativas que cristalicen los cambios necesarios que requiere nuestra Alma Mater, para adecuarse a las complejas exigencias de los nuevos tiempos que vive el país y el mundo. Y es que, definitivamente, la Universidad Nacional de Trujillo no puede continuar con las formas tradicionales, desarticuladas y cortoplacistas, que devienen en intrascendentes y obsoletas, que obstaculizan el desarrollo institucional y los avances en el cumplimiento de su fines fundamentales: **la formación académica** con calidad en los procesos educativos, **la investigación** con pertinencia y espíritu científico y **la extensión universitaria y proyección social** al servicio de la comunidad local, regional y nacional. Todo ello, teniendo como mirada la **Acreditación**, cuyo camino y visión al año 2024, permite seguir esa ruta para alcanzar esa ansiada meta.

El PLAN BICENTENARIO que hoy presentamos a la comunidad universitaria constituye un esfuerzo sin precedentes, tanto por su modernísima y actualizada concepción técnica cuanto por su claridad y simpleza en la formulación de los grandes ejes estratégicos y su articulación con todos los niveles y espacios de la vida institucional, bajo una concepción holística e integradora. Es así que, a partir de ahora, asumiendo **la misión y la visión** que tenemos como universidad pública, todas las actividades, tanto académicas como administrativas, deben ceñirse a los lineamientos estratégicos establecidos en este histórico documento, cuyo valor se acrecienta al constatar que su validación se hizo con la participación consciente, activa y directa, de los

docentes y personal administrativo, en varias jornadas llevadas a cabo durante el año 2012. Es decir, por primera vez en la historia de nuestra universidad se han desechado los formatos burocráticos, verticales e inconsultos que antes regían los destinos de nuestra casa de estudios y se apuesta por la alternativa de la transparencia y la participación democrática, con proyecciones de mediano y largo alcance, visualizando los futuros escenarios que nos aguardan, y estar preparados para afrontarlos exitosamente.

Sin embargo, este primer paso dado nos plantea un desafío crucial para todos los miembros de nuestra comunidad universitaria, que es el de *internalizar* en nuestro ser -racional y espiritual- todo el mensaje y la significación de su contenido para asumirla como compromiso serio y llevarlo a la práctica. De lo contrario, será un documento más que irá a la papelera del olvido y la inacción; por lo tanto, el requisito primordial y determinante es el necesario cambio de mentalidad y las nuevas actitudes que debemos asumir. Pensemos, pues, a partir de hoy, cómo servir a nuestra Universidad y no cómo servirnos de ella; comprendamos que lo académico está por encima de lo administrativo y que éste debe servir a aquél y, por tanto, el centro principal de las atenciones y preferencias deben ser nuestros estudiantes. En suma, lo que exige nuestra dignidad personal, nuestra capacidad profesional y nuestra identidad institucional es orientar nuestra práctica hacia los valores, en la búsqueda del bien común que personifica la ética, desechando el individualismo egoísta, apostando en cambio por el esfuerzo comunitario, asociativo, del trabajo en equipo. Si amamos y respetamos nuestra gloriosa UNT, debemos demostrarlo siguiendo este camino que no será fácil, tampoco será rápido. Será un proceso progresivo, como lo son todos los cambios sociales y culturales, pero, es el camino más seguro, más conveniente y el más acertado para alcanzar el pleno desarrollo de nuestra universidad y de nuestra sociedad.

Desechemos, por tanto, el camino infructuoso y estéril de la confrontación irracional, de la improvisación y la picardía; fomentemos una nueva cultura, la del diálogo y el consenso, la del respeto y el reconocimiento, la de la responsabilidad y la honestidad; que todo ello constituya la cimiento vigorosa que fortalezca nuestra autoestima e identidad institucional y, también, nuestro amor propio y el orgullo de continuar siendo la Primera Universidad del norte del Perú. El hacerlo está en nosotros y ahora... tenemos con qué hacerlo y... porqué hacerlo.

Por tanto, estimado colega docente, querido estudiante, compañero administrativo, trabajemos con entereza e identidad siguiendo el camino trazado y apostemos por hacerlo bien y mejor; encontrémonos siempre en el diálogo y los consensos. Nuestra antigua y añorada Universidad nos necesita a todos; que la gloria que soñó y otorgó Bolívar y Sánchez Carrión; que los lauros de sus hijos: Vallejo, Orrego, Haya de la Torre, Ciro Alegría, De la Puente Uceda, los honremos

retomando sus ideales y sueños de justicia social, haciéndolos realidad. Somos la generación de hoy la llamada a devolverle el prestigio y la gloria a nuestra **Alma Máter**. Así, sólo de esta manera, el pueblo liberteño y el país entero, reconocerán con justeza y satisfacción nuestra obra. Cambiemos nuestra manera de ser y de pensar y reencontrémonos en ese hermoso tejido social de la integración humana e institucional, sintiéndonos orgullosos de ser la esencia vivificante de la **Primera Universidad Republicana del Perú y de América**.

Respetuosamente.

Dr. Orlando Velásquez Benites

RECTOR

Universidad Nacional de Trujillo

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional de Trujillo, desde su fundación el 10 de mayo de 1824 por el Libertador Don Simón Bolívar y el Patricio liberteano Don José Faustino Sánchez Carrión, ha sido partícipe de hechos históricos enarbolando los grandes ideales de libertad, justicia social y la verdad.

Al presentar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNT 2012-2024, Plan Bicentenario UNT 2024, nuestra primera Autoridad y la Universidad en pleno expresan ante la sociedad su compromiso con el desarrollo sostenible de la región La Libertad y del País, con visión de futuro hacia el 2021, conmemoración del Bicentenario de la República y hacia el 2024 conmemoración del Bicentenario de nuestra Universidad. Así mismo, nuestro quehacer universitario está dirigido a aportar al cumplimiento de los objetivos del milenio, donde la reducción de la extrema pobreza, lucha contra la desnutrición, el desarrollo de la educación, cuidado del medio ambiente, inclusión social e inclusión digital deben ser prioridades en los grandes temas estratégicos que nos toca abordar desde nuestra posición académica y de investigación.

El Plan Bicentenario UNT 2024 presenta siete ejes estratégicos, que son los grandes sistemas con los cuales debe trabajar la Universidad, articulado principalmente al Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021 y al Plan de Desarrollo Regional Concertado La Libertad 2021, que responden a la demanda de la sociedad y acorde a las megatendencias mundiales y tendencias de la educación superior del siglo XXI. Estos Ejes son los siguientes:

1. Formación integral;
2. Investigación, innovación y desarrollo sostenible;
3. Extensión, proyección y responsabilidad social;
4. Dirección Estratégica;
5. Calidad y pertinencia;
6. Bienestar, recursos y capacidades;
7. Internacionalización.

La Universidad en el marco de la defensa de los derechos humanos, de su vocación democrática, la búsqueda de la verdad y la libertad a través de la ciencia y la tecnología, practica una gestión universitaria de calidad en todos sus procesos académicos y administrativos.

La Gestión universitaria actual está centrada, principalmente, en conseguir la acreditación de las carreras profesionales, la acreditación institucional, la acreditación de los programas de postgrado, y en el desarrollo de la investigación a través del fortalecimiento de las capacidades investigativas de los docentes y estudiantes, por lo que es de fundamental importancia la dirección estratégica que nos plantea este documento, el cual es dinámico, flexible y perfectible, que será enriquecido con la participación de la comunidad universitaria bolivariana y de la sociedad a través de los grupos de interés.

Trujillo, 22 de diciembre de 2012

JULIO IZQUIERDO CELIZ

Gerente de Planificación y Desarrollo

WALTER HUGO TORRES BUSTAMANTE

Jefe de Unidad de Planeamiento y Prospectiva

CAPÍTULO I: La Universidad Nacional de Trujillo

1.1. Breve reseña histórica

1.2. Marco legal

1.3. Principios

1.4. Fines



1.1. Breve Reseña Histórica

La Universidad Nacional de Trujillo, surge para educar a la juventud en la defensa de los derechos sociales, en una nueva etapa histórica signada por la libertad y como reconocimiento al valiosísimo aporte de Trujillo y del norte peruano a la causa emancipadora, expresamente reconocido en el decreto de fundación expedido en el cuartel general del ejército libertador, en Huamachuco, el [10 de mayo](#) de [1824](#), por don [Simón Bolívar](#) y don [José Faustino Sánchez Carrión](#), en plena campaña final por la independencia, constituyendo la primera [Universidad](#) republicana fundada en el país.

La Universidad Nacional de Trujillo es la única Universidad fundada por el Libertador Simón Bolívar y el Tribuno de la República Peruana, José Faustino Sánchez Carrión, con el objetivo, de extinguir el molde de la Universidad Colonial, que era escolástica y feudal. Sus fundadores se encontraban ideológicamente compenetrados con la filosofía enciclopedista y republicana.

Expedido el Decreto de Fundación de la Universidad, ésta no pudo instalarse de inmediato, debido a la situación política que atravesaba el país. Pero, gracias a la vehemencia y pasión de “El Solitario de Sayán”, José Faustino Sánchez Carrión, quien se empeñaba en hacer justicia a nuestra ciudad, el 12 de octubre de 1831, mediante Decreto Supremo se ordena la solemne instalación de la Universidad Nacional de Trujillo, en la Capilla del Colegio Seminario de San Carlos y San Marcelo que le sirvió de General hasta el año 1834, en que pasó a ocupar el actual “Local Central de la UNT”.

1.2. 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 Política del Perú;
- La Ley Universitaria N° 23733 y 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 N° 1261-2010-UNT.
- Reglamento de Organización y Funciones – ROF, aprobado por Resolución del Consejo Universitario N° 192-2011-UNT y su modificación aprobada por R:C:U. N° 0813-2011-UNT.

1.3. Principios

La Universidad Nacional de Trujillo cumple sus funciones dentro del marco de los derechos humanos, la democracia, la ciencia y la tecnología; se rigen por los siguientes principios:

- a. El reconocimiento de la primacía del ser humano como actor y protagonista de la historia.
- b. La creación del conocimiento filosófico, científico, tecnológico y artístico orientado a la formación plena del hombre y al desarrollo integral de la sociedad.
- c. La búsqueda de la verdad, la afirmación de los valores, la defensa de los derechos humanos y el servicio a la comunidad.
- d. El pluralismo, la libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra, con respeto a los valores humanos, principios constitucionales y fines de la Universidad.
- e. El rechazo de toda forma de violencia, intolerancia, discriminación, dependencia y dominación.
- f. La práctica de una auténtica autonomía académica, económica, normativa y administrativa.
- g. El respeto a la democracia interna y al ejercicio del principio de autoridad.
- h. La práctica de una gestión universitaria de calidad en función del quehacer académico y científico.

1.3. Fines

Son fines de la Universidad Nacional de Trujillo:

- 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 satisfacción 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 con 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.

- I. 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.

CAPÍTULO II: Diagnóstico Estratégico

2.1. Principales Megatendencias del siglo XXI

2.2. Principales Megatendencias educativas del siglo XXI y la UNT

2.3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

2.1. Principales Megatendencias del siglo XXI

Como manifiesta Raul Grumbach¹, experto prospectivista brasilero, “uno de los principales factores que caracterizaron el final del siglo XX fue la incertidumbre. El ritmo acelerado de los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el mundo trae como consecuencia frecuentes rupturas de tendencias. Estas rupturas aumentan la incerteza con relación al futuro, independientemente del área en que la organización este actuando. Esta turbulencia, fruto principalmente del desarrollo de la telemática, aceleró el proceso de globalización y el incremento de la competencia entre las empresas. El acceso y la manipulación de gran volumen de informaciones, que pueden ser obtenidas de formas cada vez más fáciles, rápidas y baratas, generan mayores impactos tanto en el macro ambiente como en el ambiente de negocios de las organizaciones. Otro factor que intensifica estos impactos es el hecho de que varias personas, en diferentes partes del mundo, tienen acceso simultáneo a la información. La diseminación de la información también se hizo más fácil, lo que también facilita y agiliza la generación de nuevos conocimientos”.

De acuerdo a CEPLAN, la comunidad universitaria como parte de la sociedad peruana se desenvuelve en el marco de megatendencias determinadas por los cambios que a nivel mundial se producen en los diversos ámbitos de la actividad humana. Tales cambios condicionan las posibilidades de desarrollo de las organizaciones y representan, en unos casos, oportunidades, mientras que en otros casos podrían representar circunstancias poco favorables que debemos enfrentar de la mejor manera posible para mantener el curso de nuestro desarrollo.

Las megatendencias de mayor gravitación y a las que se debe prestar especial atención en el diseño de las políticas y estrategias de desarrollo de las universidades son:

¹ Raul José dos Santos Grumbach es maestro en ciencias navales, presidente de la prestigiosa consultora Brainstorming del Brasil, y creador del Método Grumbach de gestión estratégica (www.brainstormingweb.com.br)

1. La globalización;
2. Las telecomunicación y la masificación del uso del internet;
3. La Cuenca del Pacífico, nuevo eje del comercio mundial;
4. El envejecimiento demográfico y la migración internacional;
5. Crecimiento de las megaciudades;
6. El cambio climático;
7. La preocupación por el ambiente y por productos naturales;
8. El desarrollo biotecnológico y la ingeniería genética;
9. El desarrollo de la nanotecnología y la robótica.

2.2. Principales Megatendencias educativas del siglo XXI y la UNT

El mundo globalizado está estructurando un orden económico político, social, cultural y educativo que le dará características propias a este Siglo XXI. Así, los retos de la Educación Superior para este Siglo plantean la necesidad de un nuevo proceso educativo. La Educación Superior se enfrenta ante un gran reto en un mundo globalizado y una sociedad que avanza vertiginosamente en el conocimiento.

La Universidad pública está ante un financiamiento estatal insuficiente, porque la mayor parte del presupuesto se dedica al pago de salarios del personal académico y administrativo. La gestión Universitaria presenta deficiencias, puesto que las formas de gobierno no son las más adecuadas para generar liderazgo de cambio.

La Universidad Latinoamericana enfrenta a una formación que está globalizada. Las diferentes tendencias mundiales que afectan a la Educación Superior no se pueden analizar de forma separada: Interactúan entre sí y actúan sujetas a los cambios que ocurren en el transcurso del tiempo. Entonces, son urgentes las acciones continuas para expandir la cantidad y mejorar la calidad de la Educación Superior, por lo que se debe considerar como una de las prioridades más altas en el desarrollo de un país. La sociedad del Siglo XXI requiere más Educación Superior y de calidad para que los países en desarrollo alcancen los beneficios de la economía global basada en el conocimiento.

Las principales megatendencias 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 (Universidad virtual).
3. Aumento de demanda por educación superior.
4. Aumento de demanda por profesionales con competencias muy específicas que necesita de la sociedad.
5. Cambios en la metodología pedagógica.

6. Cambios en los modelos educativos modernos en las universidades.
7. Aumento de exigencias por aseguramiento de la calidad, para la acreditación.
8. Crecimiento del postgrado, especialización y la educación continúa.
9. Creciente incorporación de la innovación y el emprendimiento en las universidades.
10. Mayor vinculación de las universidades al sector productivo y a los demás grupos de interés (Universidad-empresa-estado).
11. Incremento de fuentes de financiamiento destinados a la calidad y a la investigación de las universidades.
12. Internacionalización de las universidades.

2.3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

2.3.1. Fortalezas y debilidades

2.3.1.1. Planificación

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Planificación, organización, dirección y control	1.1. Planificación	Participación de la comunidad universitaria en la formulación, actualización e implementación de 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.
		Fuerte interés en implementación de planees 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, de la calidad universitaria, entre otros. Así mismo en las Facultades , Escuela de Postgrado, unidades académicas de estas sedes descentralizadas y centros académicos de producción de bienes y servicios .
		Plan operativo institucional articulados al Presupuesto Institucional.	Recursos presupuestales no asignados y los asignados no ejecutados en forma óptima

2.3.1.2. Organización, Dirección y control

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Revisión y actualización de la estructura	Estructura funcional y orgánica actual no facilita la implementación del nuevo Plan
FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Planificación, organización, dirección y control	2. Organización, Dirección y control	sistema de gestión de calidad	gestión de calidad institucional
		Iniciativas para mejorar la cultura organizacional en la universidad	Falta de un programa de cultura organizacional adecuada a los cambios institucionales
		Interés en la implementación del sistema de comunicación e información eficaz y con tecnología de punta para nuestra universidad.	Falta de una infraestructura tecnológica moderna que garantice la implementación del sistema de comunicación e información eficaz

2.3.1.4. Imagen y relación externa institucional

2. Posicionamiento institucional	2.1.. Imagen y relación externa institucional	Mucho interés de la comunidad universitaria en la vinculación nacional e internacional	Pocas actividades de vinculación nacional e internacional
		Involucramiento de la comunidad universitaria para lograr la acreditación nacional e internacional.	Ninguna carrera profesional acreditada nacional e internacionalmente

3. Enseñanza-aprendizaje	3.1. Enseñanza-aprendizaje	Se cuenta con un proyecto de estudio de 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.
		En proceso de implementación de 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.
		En proceso de implementación del sistema eficaz de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje	Falta de un eficaz sistema de evaluación del proceso 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.

2.3.4. Enseñanza-aprendizaje

2.3.5. Estudiantes y egresados

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
3. Enseñanza-aprendizaje	3.2. 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 con 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 a la demanda social y mercado ocupacional
		En proceso de elaboración de una base de datos de 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

2.3. Fortalezas y debilidades

2.3.6. Investigación, ciencia y tecnología

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
4. Investigación	4.1. Investigación, ciencia y tecnología	En proceso de implementación del sistema de investigación universitaria	Las investigaciones son muy escasas y sus resultados, en su gran mayoría, no contribuyen significativamente al desarrollo regional
		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 de los profesores en la enseñanza y la administración en Centros Académicos de producción, así como en las sedes descentralizadas.
		EL ranking de universidades iberoamericano ubica a la UNT en el puesto 587 y a nivel latinoamericano el puesto 480 así como en el puesto 8 a nivel del Perú.	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 con la investigación.

2.3. Fortalezas y debilidades

2.3.7. Extensión universitaria y proyección social

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
5. Extensión universitaria y proyección social	5.1. Extensión universitaria y proyección social	En proceso de implementación del sistema de la extensión universitaria y proyección social	Falta de un sistema de la extensión universitaria y proyección institucional.

2.3.8. Labor de docentes e investigadores

6. Docentes e investigadores	6.1. Labor de enseñanza y tutoría	En proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño, de la labor de enseñanza del docente, tutoría al estudiante y la labor de los trabajadores administrativos.	Falta de un sistema eficaz de evaluación de la labor de enseñanza del docente, tutoría al estudiante y de la labor de los trabajadores administrativos.
	6.1. Labor de investigación	Personal docente o investigador buscan difundir los resultados de sus trabajos en revistas indizadas internacionales, 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 internacionales, libros y eventos nacionales e internacionales.
	6.3. Labor de Extensión universitaria y proyección social.	En proceso de implementación del 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

2.3. Fortalezas y debilidades

2.3.9. Ambientes y equipamiento

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
7. Infraestructura y equipamiento	7.1. Ambientes y equipamiento	Se cuenta con proyectos de mejoramiento de la infraestructura, equipamiento que contribuyen a la mejora 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.

2.3.10. Implementación de programas de bienestar

8. Bienestar universitario	8.1. 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
		En proceso de implementación de un sistema de gestión de bibliotecas	Falta de un sistema de gestión eficaz de bibliotecas por carencia de una infraestructura tecnológica adecuada.

2.3. Fortalezas y debilidades

2.3.11. Salud financiera

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	FORTALEZAS	DEBILIDADES
9. Recursos financieros	9.1. Salud financiera	Revisión de la gestión de los recursos financieros	Falta de un sistema eficaz de gestión de los recursos financieros

2.3.12. Vinculación con los grupos de interés

10. Grupos de interés	10.1. Vinculación con los grupos de interés	Iniciativas para integrar y trabajar con los grupos de interés en forma organizada.	Falta de un Comité consultivo integrado por grupos de interés, que permite la vinculación con la universidad.
------------------------------	--	---	---

2.4. Oportunidades y amenazas

2.4.1. Planificación

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Planificación, organización, dirección y control</p>	<p>1.1. Planificación</p>	<p>Un proceso de planificación eficaz en las universidades del país posibilitan un mayor compromiso con el desarrollo regional y nacional.</p>	<p>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.</p>
		<p>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.</p>	<p>Las universidades que no trabajan en temas misionales articulados a temas estratégicos de la región y el país puede aislar su desarrollo.</p>
		<p>Fuentes de financiamiento de donaciones y transferencias para implementación de los procesos de acreditación y mejoramiento de calidad en las universidades públicas.</p>	<p>Las universidades públicas necesitan más recursos presupuestales para el desarrollo de las actividades pero reciben mayores incrementos por parte del gobierno.</p>

2.4. Oportunidades y amenazas

2.4.2. Organización, Dirección y control

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Planificación, organización, dirección y control	2. Organización, Dirección y control	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.
		Experiencias en modelos de calidad tanto del CONEAU como a nivel internacional para universidades (AUDIT)	La universidades que no cuentan con sistemas de gestión de calidad muestran desventaja competitiva con respecto a las que ya tienen.
		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.
		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.

2.4.3. Imagen y relación externa institucional

2. Posicionamiento institucional	2.1.. Imagen y relación externa institucional	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
		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.

2.4. Oportunidades y amenazas

2.4.4. Enseñanza-aprendizaje

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
3. Enseñanza-aprendizaje	3.1. Enseñanza-aprendizaje	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.
		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.
		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
		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.

2.4. Oportunidades y amenazas

2.4.5. Estudiantes y egresados

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
3. Enseñanza- aprendizaje	3.2. Estudiantes y egresados	Las universidades que cuentan con perfiles del ingresante y del egresado acorde a 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 acordes a las demanda social no generan ventajas competitivas y se mantienen al margen del desarrollo regional y del país.
		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.

2.4. Oportunidades y amenazas

2.4.6. Investigación, ciencia y tecnología

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
4. Investigación	4.1. Investigación, ciencia y tecnología	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 y social ni competitividad.
		Algunas universidades, como la UNT, tienen una fuente importante para financiar investigaciones: las que proceden del canon minero.	La falta de fuentes de financiamiento para la investigación en las universidades no permiten sus desarrollo.
		La fuentes de financiamiento del canon minero, para las universidades, presenta una gran oportunidad para promover amplios espacios para el desarrollo de la investigación docente y lograr estar posicionada dentro entre las mil mejores universidades del planeta.	La falta de atención a la investigación en las universidades, puede generar perdida de posicionamiento en los ranking.

2.4. Oportunidades y amenazas

2.4.7. Extensión universitaria y proyección social

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
5. Extensión universitaria y proyección social	5.1. Extensión universitaria y proyección social	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.

2.4.8. Labor de docentes e investigadores

6. Docentes e investigadores	6.1. Labor de enseñanza y tutoría	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 asegura la calidad de su capital humano pierde el reconocimiento y competitividad en los servicios que brinda.
	6.1. Labor de investigación	Los investigadores de las universidades tienen grandes oportunidades de acceso a otras fuentes de ingresos	La falta de infraestructura y equipamiento y fuentes de financiamiento para la investigación en las universidades nacionales
	6.3. Labor de Extensión universitaria y proyección social.	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 implicadas con el desarrollo regional no tienen reconocimiento social de la comunidad.

2.4. Oportunidades y amenazas

2.4.9. Ambientes y equipamiento

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
7. Infraestructura y equipamiento	7.1. Ambientes y equipamiento	Las universidades con infraestructura y equipamiento adecuados y de calidad incrementa en la mejora de su capacidad de 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.

2.4.10. Implementación de programas de bienestar

8. Bienestar universitario	8.1. Implementación de programas de bienestar	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.
		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.

2.4. Oportunidades y amenazas

2.4.11. Salud financiera

FACTORES ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	CRITERIOS ACREDITACION INSTITUCIONAL-CONEAU	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
9. Recursos financieros	9.1. Salud financiera	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

2.4.12. Vinculación con los grupos de interés

10. Grupos de interés	10.1. Vinculación con los grupos de interés	Una fuerte vinculación de los grupos de interés con las universidades permite garantizar el desarrollo atendiendo las demandas sociales	Sin una vinculación con los grupos de interés en los procesos genera un aislamiento de las universidades
------------------------------	--	---	--

CAPÍTULO III: Prospectiva estratégica en la UNT

3.1. Prospectiva estratégica y escenarios prospectivos para la UNT

Para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNT 2012-2024, 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 estratégicos 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 los futuros posibles 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".

Los escenarios prospectivos son también combinaciones de variables que describen diversos futuros posibles y sus articulaciones con el presente. Los escenarios prospectivos parten del presente y abren un cono de futuros posibles.

Existen diversas metodologías de construcción de escenarios prospectivos. Según Bradfield(2004), las metodologías de construcción de escenarios prospectivos pueden ser agrupadas en tres Escuelas básicas: (i) la Escuela de lógica intuitiva, cuyas bases fueron los estudios de Pierre Wack, en 1967, para la Shell; (ii) la Escuela probabilística, cuyas bases son los trabajos de Gordon & Helmer, en la Rand Corporation en la década de 1950, y que incorpora los modelos de análisis de impacto de tendencias y análisis de impactos cruzados; y (iii) la Escuela francesa, que tuvo su inicio con los trabajos de Gaston Berger en la década de 1950, siendo largamente ampliada con los trabajos de Michael Godet, a partir de 1970.

El proceso de generación de escenarios prospectivos que utilizamos en este estudio (Método Grumbach) está basado en la Escuela probabilística.

Los escenarios prospectivos, en nuestra metodología, son combinaciones de variables discretas que describen futuros posibles. Cada variable representa un tema estratégico.

Las variables discretas son obtenidas por la transformación de las variables del ambiente, sean discretas o no, en variables discretas, por la definición de valores específicos de toma de decisiones estratégicas de la organización.

En este caso específico de escenarios prospectivos estratégicos utilizamos variables binarias, más precisamente, variables de Bernoulli. En este caso, se define un único valor de toma de decisión estratégica de la institución, para cada variable utilizada.

Las variables de Bernoulli son variables binarias que pueden asumir dos posiciones, siendo que la probabilidad (p) de asumir una posición es complemento de la probabilidad a asumir la otra posición (1-p).

Las variables utilizadas en la generación de escenarios son originadas en los llamados temas estratégicos.

Los temas estratégicos pueden ser definidos como variables del ambiente, con gran impacto sobre los objetivos de la organización.

La materia prima para la definición de los temas estratégicos es la identificación del sistema y el propio diagnóstico estratégico, pues son éstos los que determinan la naturaleza del problema de la organización.

La generación de escenarios prospectivos, en el Método Grumbach, utiliza las técnicas de brainstorming, la consulta a peritos por el Método Delphi, el análisis de Impactos Cruzados y la simulación Monte Carlo.

La probabilidad de ocurrencia de los eventos (variables estratégicas) es obtenido por medio de la investigación Delphi.

El mapa de escenarios prospectivos es obtenido por Simulación Monte Carlo, que define un conjunto de 2^n escenarios mutuamente exclusivos. El proceso de simulación genera una partición del espacio muestral, lo que garantiza que todos los escenarios posibles hacen parte del mapa generado.


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 en 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, y con el empleo del software PUMA 4.0 se generó el mapa de escenarios prospectivos cuya lista de eventos prospectivos que componen el escenario más probable se muestra a continuación:

 Puma 4.0 Sistema de Planeamiento Estratégico y Escenarios Prospectivos Estudio: PE.UNT.2012-2024	
Lista de los escenarios más probables	
Escenario: 1	Probabilidad: 12.3686667
1 - MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	Ocurre
2 - MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	Ocurre
3 - DEMANDA SOCIAL Y MERCADO LABORAL	Ocurre
4 - INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y HUMANÍSTICA	Ocurre
5 - MODELO EDUCATIVO PERTINENTE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS	Ocurre
6 - VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO EN EL PERÚ	Ocurre
7 - MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS	Ocurre
8 - ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	Ocurre
9 - INCREMENTO DEL PRESUPUESTO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN EL PERÚ	Ocurre
10 - INCREMENTO DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN EL PAÍS	Ocurre

Lista de eventos prospectivos que conforman el escenario más probable de la UNT

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

1. La Universidad peruana responde a la demanda social y mercado laboral.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, la Universidad peruana responda significativamente a la demanda social y al mercado laboral?

2. Adopción de un modelo educativo pertinente en universidades peruanas.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, la universidad peruana adopte un modelo educativo pertinente que contribuya al desarrollo sostenible del País?

3. Mejora de la Calidad de la educación en el Perú.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, el Perú consiga mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles, en concordancia con las metas establecidas en el Proyecto Educativo Nacional?

4. Implementación de la modernización de la gestión en las universidades públicas del Perú.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, se implemente la modernización de la gestión en las universidades públicas en el Perú?

5. La Universidad peruana adopta prácticas de Ética y responsabilidad social.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, la Universidad peruana adopte prácticas basadas en la ética y la responsabilidad social?

6. Incremento de la producción científica, tecnológica y humanística en la universidades peruanas.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, la Universidad peruana logre un incremento significativo en su producción científica, tecnológica y humanística?

7. Consolidación de la vinculación Universidad-Empresa-Estado en el Perú.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, se haya consolidado la vinculación Universidad-Empresa-Estado en el Perú?

8. Incremento del presupuesto en Ciencia y Tecnología en el Perú.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, se incremente el presupuesto asignado a ciencia y tecnología en el Perú, alcanzando el 1 % del PBI?

9. Incremento de la innovación y competitividad en el Perú.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, el Perú incremente su nivel de innovación y competitividad, al punto de subir su ubicación en el ranking de competitividad del World Economic Forum?

10. Protección del medio ambiente y uso racional de recursos naturales.

Pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que hasta el 2024, el gobierno peruano implemente adecuadas políticas públicas de protección del medio ambiente y uso racional de los recursos naturales?

Escenario prospectivo más probable de la UNT al 2024

El escenario prospectivo más probable de la UNT al 2024, obtenido a partir de la investigación Delphi en concordancia con la utilización de la técnica de impactos cruzados y la simulación matemática de Monte Carlo, es lo que identifica la combinación más probable de la ocurrencia o no de los eventos, posibilitando la adopción de una toma de decisión proactiva. La definición de escenarios permitirá a la UNT la adopción anticipada de medidas para protegerse de las amenazas futuras así como aprovechar las oportunidades, de modo que sea posible alcanzar las metas capaces de alcanzar los objetivos estratégicos de la Universidad.

Descripción del escenario más probable de la UNT al 2024

Estamos en el 2024...

La Universidad peruana responde significativamente a la demanda social y al mercado laboral. La Universidad Nacional de Trujillo, por la iniciativa de un equipo de investigadores, ha desarrollado por primera vez un estudio de la demanda social y mercado laboral de la educación superior en la

Región La Libertad, utilizando modernas herramientas de consultas tanto a expertos, como a la sociedad en general, en temas estratégicos.

La Universidad peruana adopta un modelo educativo pertinente, el cual viene contribuyendo al desarrollo sostenible del País. La Universidad Nacional de Trujillo, al igual que otras prestigiosas universidades del País, adopta un modelo educativo basado en la calidad, en la formación integral del talento humano, la investigación científica, tecnológica, humanística e innovación, y trabajando con sus grupos de interés para el desarrollo sostenible de la Región La Libertad y el País.

Nuestro País consigue mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles, en concordancia con las metas establecidas en el Proyecto Educativo Nacional. La Universidad Nacional de Trujillo, logra conseguir la acreditación nacional del 100 % de las carreras profesionales, el 100% de los programas de postgrado y la acreditación institucional. Así como la acreditación internacional de algunas carreras profesionales.

Se viene avanzando en la implementación de la modernización de la gestión de las instituciones públicas, y sobre todo en las universidades públicas de nuestro País. La Universidad Nacional de Trujillo, por la implementación de su Plan Bicentenario UNT 2024, por las nuevas normas de modernización de la gestión pública, por la implementación de una nueva Ley Universitaria, por la implementación de nuevas normas del servicio civil, ha logrado mejorar sus procesos, y modernizar su modelo de gestión en el marco de la calidad universitaria.

La Universidad peruana viene adoptando buenas prácticas basadas en la ética y la responsabilidad social. La Universidad Nacional de Trujillo, ha implementado una cultura basada en la práctica de los valores institucionales por toda la comunidad universitaria, así como la práctica de la responsabilidad social en todas sus carreras profesionales.

La Universidad peruana logra un incremento significativo de su producción científica, tecnológica y humanística, generando artículos científicos indexados y publicados en las mejores revistas científicas de catálogos internacionales.

En nuestro País se viene trabajando por el desarrollo sostenible, consolidando fuertes alianzas entre la Universidad-Empresa-Estado.

En nuestro País, por políticas acertadas de los gobiernos, se ha venido incrementando el presupuesto asignado a ciencia y tecnología, alcanzando el 1% del PBI.

Debido a que nuestro País viene mostrando un crecimiento económico sostenido desde inicios del presente siglo, lo cual se ve reflejado en un incremento de su nivel de innovación y competitividad, al punto de subir su ubicación en el ranking de competitividad del World Economic Forum.

Con la creación del Ministerio del Ambiente y la implementación de adecuada políticas públicas ambientales transversales en todos los sectores del País, principalmente en los programas educativos, que han permitido una mayor concientización para la protección del medio ambiente y el uso racional de nuestros recursos naturales.

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

4.1. Visión, Misión y Política de calidad

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”.

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”.

POLITICA 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”.

4.2. Valores Institucionales



Figura 1: Valores institucionales

4.3. Ejes estratégicos institucionales



Figura 2: Ejes estratégicos institucionales

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

1. **Formación integral;**
2. **Investigación, innovación y desarrollo sostenible;** y
3. **Extensión, proyección y responsabilidad social;**

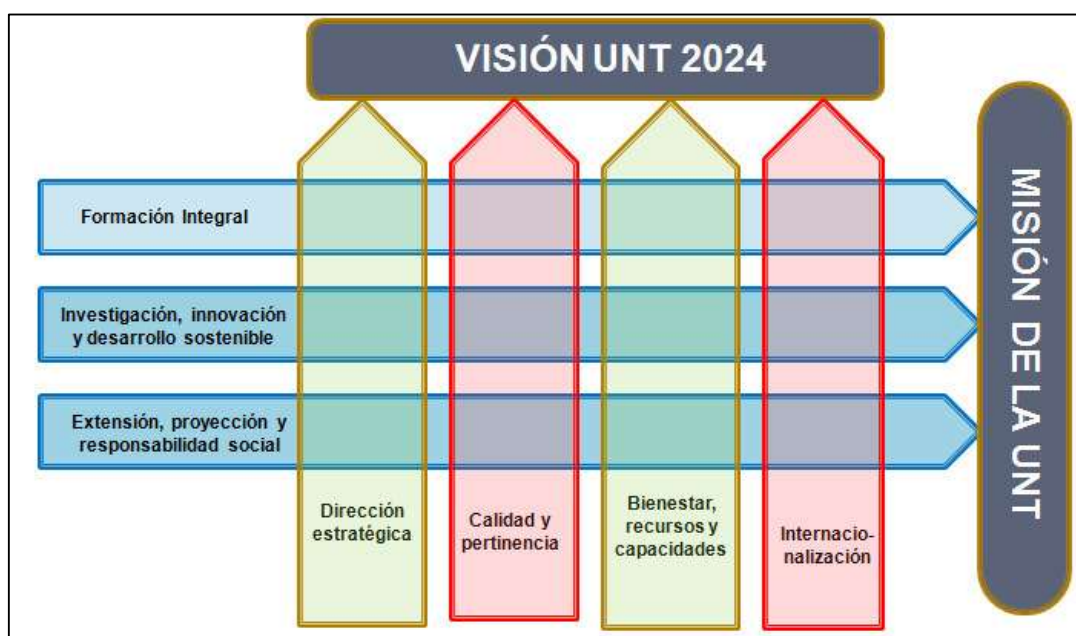
los cuales hacen referencia también a los **procesos misionales o de desarrollo institucional** y que configuran además la misión de la UNT.

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 construir y hacer realidad **la visión de futuro de la UNT al 2024**. Los ejes estratégicos de la UNT, articulados a la Misión y Visión se muestran a continuación en la figura 3:

Figura 3: Articulación Visión, Misión y Ejes Estratégicos de la Universidad Nacional de Trujillo al 2024



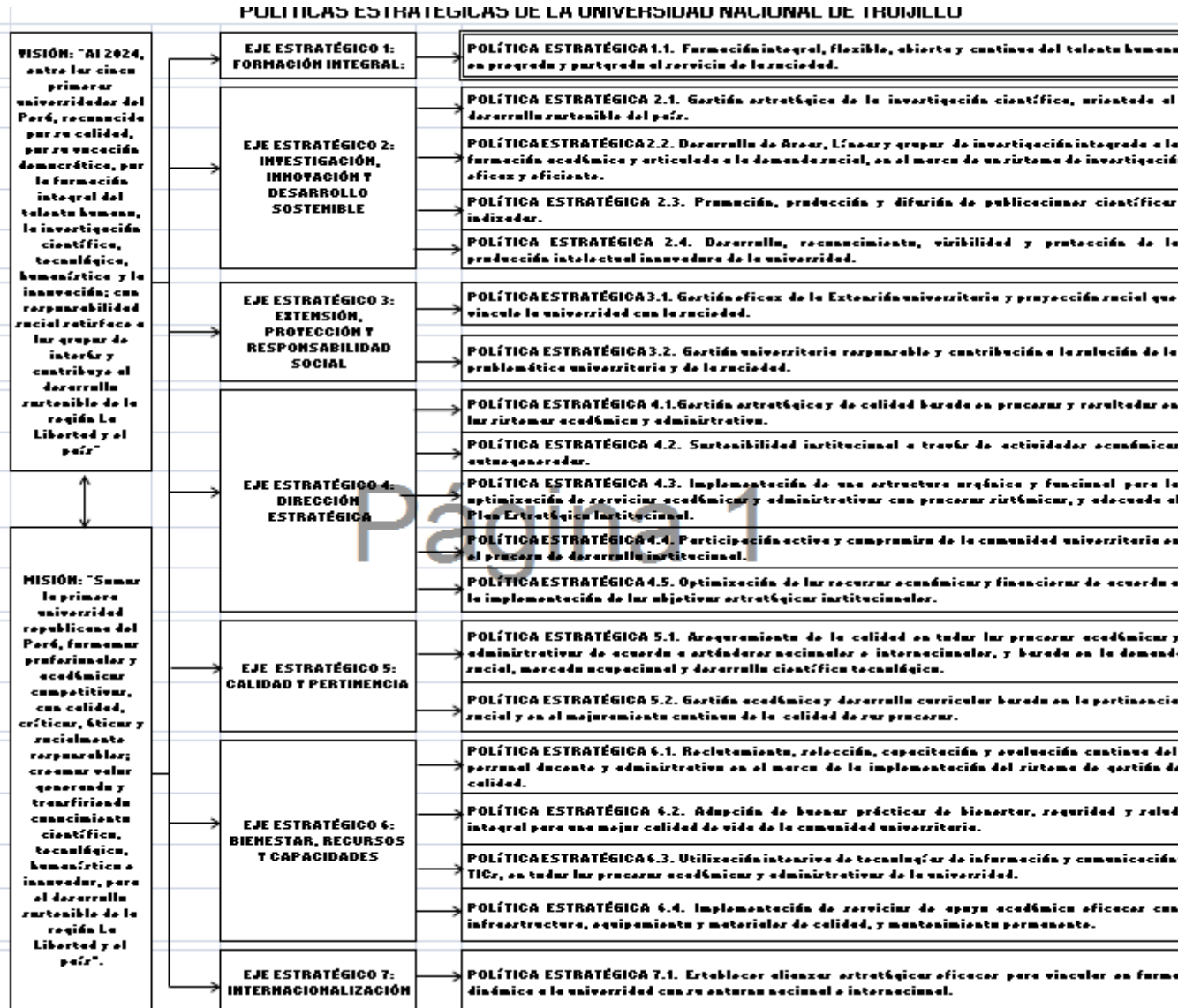
4.4. Factores críticos de éxito institucionales

- 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**
- 7. Personal administrativo**
- 8. Ambiente, equipamiento y mantenimiento.**
- 9. Tecnología de la información y comunicaciones.**
- 10. Bienestar universitario.**
- 11. Vinculación con grupos de interés**
- 12. Recursos económicos y financieros**
- 13. Posicionamiento institucional**

MATRIZ ALINEAMIENTO MISIÓN-VISIÓN-DIMENSIÓN CONEAU-PERSPECTIVAS BSC-FCE

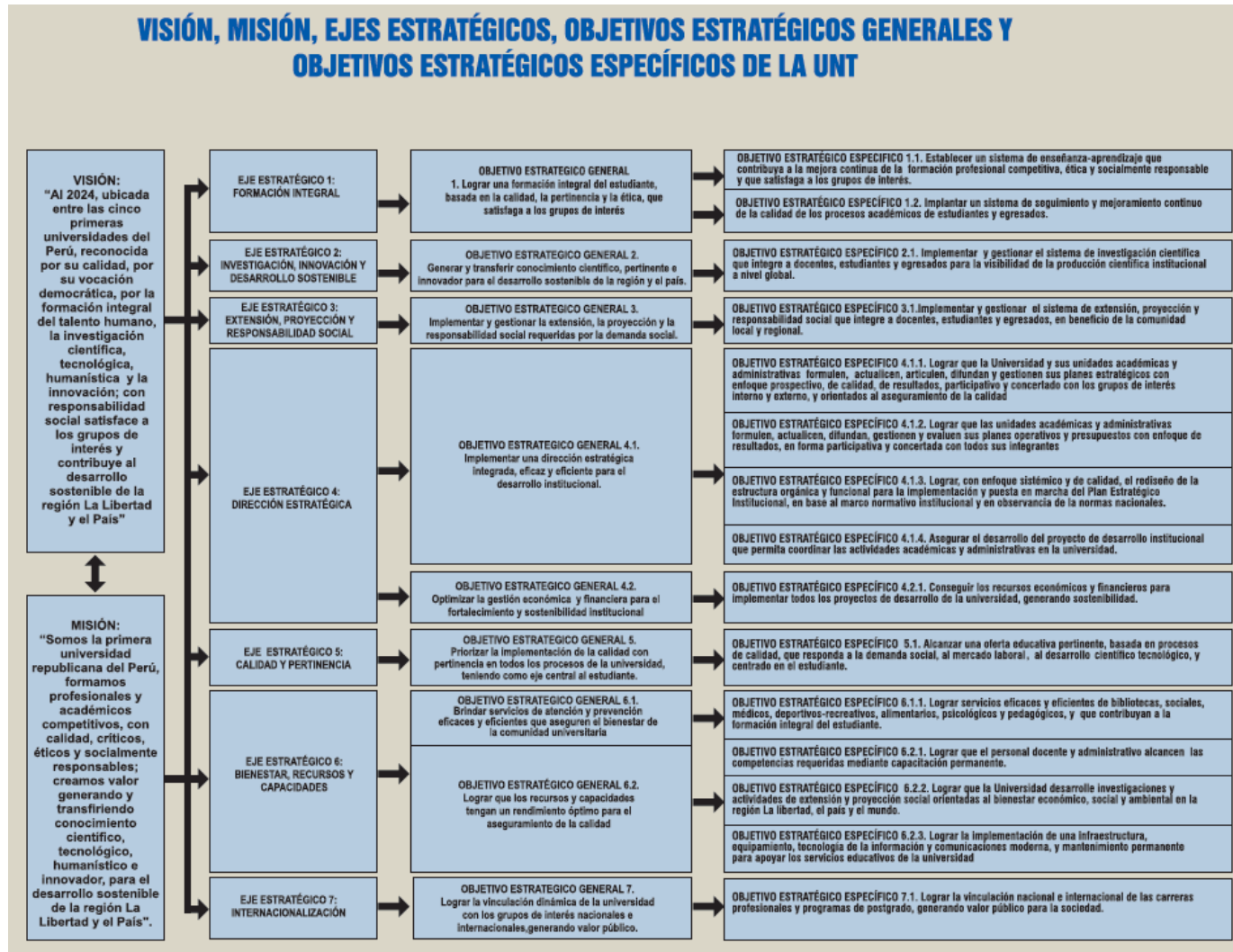
VARIABLES ESTRATEGICAS CLAVES DE LA MISION UNT PEDI 2012-2024	VARIABLES ESTRATEGICAS CLAVES DE LA VISION UNT PEDI 2012-2024	DIMENSION ACREDITACION INSTITUCIONAL- CONEAU	PERSPECTIVAS DEL BSC	VARIABLES ESTRATEGICAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Somos la primera universidad republicana del Perú	Al 2024, ubicada entre las cinco primeras universidades del Perú	I. Gestión Institucional	SOCIEDAD (ESTADO, EMPRESA, UNIVERSIDAD SOCIEDAD CIVIL)	Primera universidad republicana del Perú que satisface a los grupos de interés	Posicionamiento institucional a través del desarrollo de la imagen y relación externa institucional
			ESTUDIANTES (PREGRADO Y POSTGRADO) Y PERSONAL	ubicada entre las cinco primeras universidades del Perú, reconocida por su calidad, vocación democrática	Promoción de una Planificación, organización, dirección y control eficaz articulada a la calidad universitaria.
formamos profesionales y académicos, con calidad, críticos, éticos y socialmente responsables	reconocida por su calidad, por su vocación democrática, por la formación integral del talento humano	II. Proceso de desarrollo institucional	PROCESOS CLAVES	Reconocida por la formación integral del talento humano: profesionales y académicos competitivos, con calidad, críticos, éticos y socialmente responsables	Enseñanza-aprendizaje , basada en la calidad, la pertinencia y la ética
creamos valor generando y transfiriendo conocimiento científico, tecnológico, humanístico	reconocida por la investigación científica, tecnológica,			Reconocida por la investigación científica, tecnológica, humanística e innovación	Investigación, ciencia y tecnología para el desarrollo sostenible
para el desarrollo sostenible de la región La Libertad y el País	contribuye al desarrollo sostenible de la región La Libertad y el país.			Con responsabilidad social se contribuye al desarrollo sostenible de la región La Libertad y el país	Implementación de la extensión universitaria y proyección social requeridos por la demanda social
socialmente responsables	con responsabilidad social satisface a los grupos de interés	III. Servicios de Apoyo para el proceso de desarrollo institucional	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	Creamos valor generando y transfiriendo conocimiento científico, tecnológico, humanístico e innovador	Generación de valor a través de la labor de enseñanza y tutoría, la labor de investigación y de extensión universitaria y proyección social
			SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA	Desarrollo sostenible	Promoción del buen desempeño del personal administrativo Implementación del ambiente, equipamiento y mantenimiento adecuado. Implementación de programas de bienestar universitario eficaces Vinculación con los grupos de interés externo Administración en forma eficaz los recursos para la salud financiera

4.5. POLÍTICAS ES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES



4.6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA UNT

VISION/MISION EJES ESTRATEG OBJETIVOS ESTRATEGICOS GE OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS



4.7. MAPA ESTRATÉGICO DE LA UNT

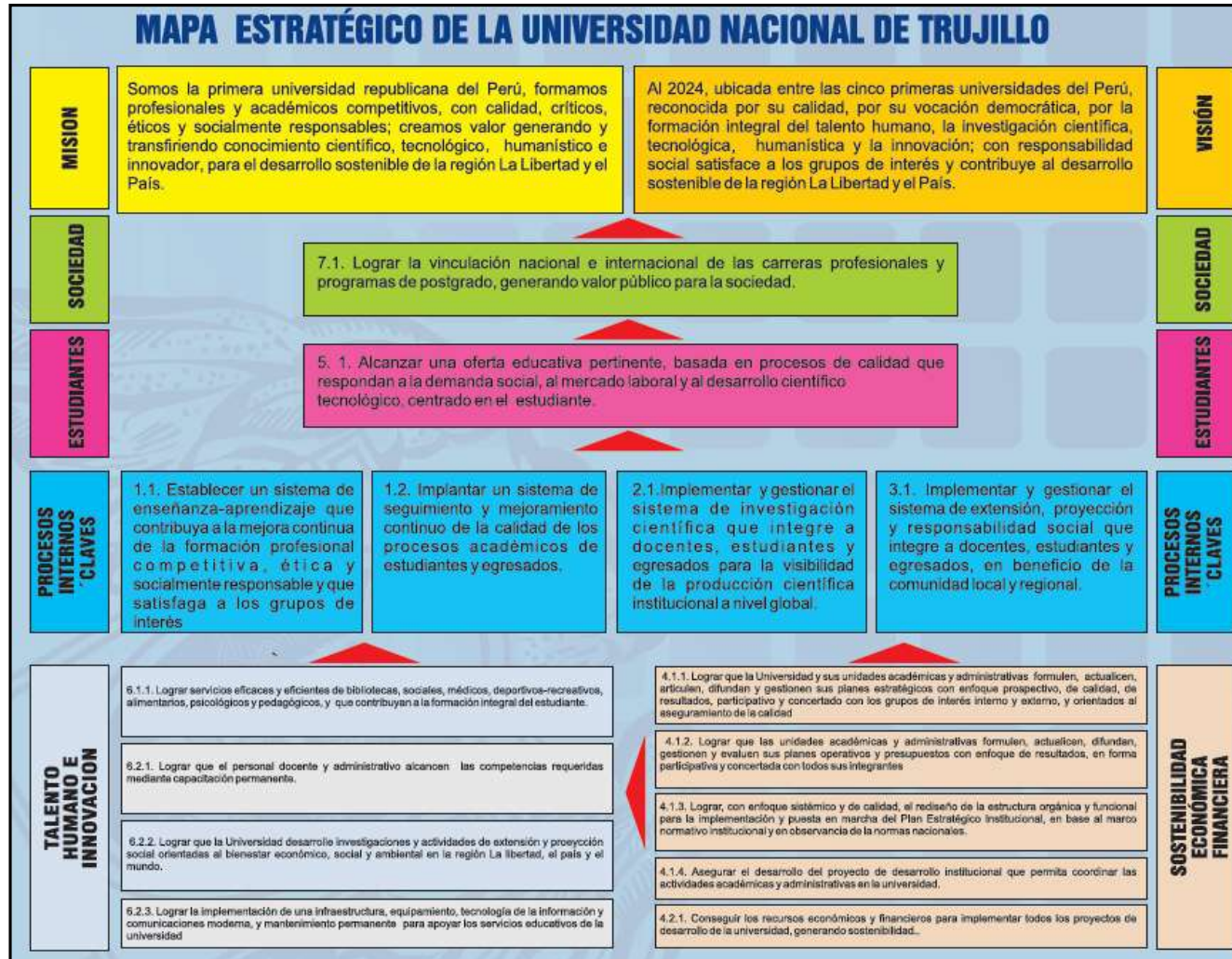


Figura 4: Mapa Estratégico de la UNT

4.8. INDICADORES INSTITUCIONALES

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES
P1	SOCIEDAD	EJEE7	EJE ESTRATÉGICO 7: INTERNACIONALIZACIÓN	OEG7	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 7. Lograr la vinculación dinámica de la universidad con los grupos de interés nacionales e internacionales generando valor público para la sociedad.	Total de grupos de interés (Nacionales e Internacionales) vinculados con éxito a través de redes y que gestiona la UNT
				OEE7.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 7.1. Lograr vinculación nacional e internacional de las carreras profesionales y programas de postgrado, generando valor público para la sociedad.	Eficacia del sistema de políticas, normas y procedimientos para la vinculación de la universidad con los grupos de interés
						Eficacia de las actividades del Comité Consultivo de la Universidad
						GII 138 Porcentaje de cumplimiento de convenios firmados
						Porcentaje de cumplimiento de convenios ejecutados
						GII 139 Nivel de satisfacción de los grupos de interés
						Número de proyectos financiados por la cooperación técnica nacional e internacional
						GII 140 Eficacia del sistema de gestión de bienes y servicios
						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						

4.9.2. PERSPECTIVA ESTUDIANTES

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P2	ESTUDIANTES	EJEE5	EJE ESTRATÉGICO 5: CALIDAD Y PERTINENCIA	OEG5	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 5. Priorizar la implementación de la calidad con pertinencia en todos los procesos de la universidad.	Número de carreras profesionales y programas de postgrado con diagnóstico para la acreditación	
						Porcentaje de carrera profesionales con informes de autoevaluación	
						GI 21 Porcentaje de carreras profesionales acreditadas por el CONEAU	
						GI 22 Porcentaje de carreras profesionales acreditadas internacionalmente	
						Porcentaje de maestrías y doctorados con informes de autoevaluación	
						GI 23 Porcentaje de maestrías y doctorados acreditados por el CONEAU	
				GI 24 Porcentaje de maestrías y doctorados acreditados internacionalmente			
				OEE5.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 5.1. Alcanzar una oferta educativa pertinente, basada en procesos de calidad que respondan a la demanda social, al mercado laboral y al desarrollo tecnológico.	GI 17 Eficacia del posicionamiento	
						Eficacia del sistema de políticas, normas y procedimientos para el posicionamiento eficaz de la universidad	
						GI 18 Porcentaje de docentes que han participado en organismos nacionales	
						GI 19 Porcentaje de docentes que han participado en organismos no gubernamentales	
						GI 20 Porcentaje de docentes que han participado en organismos internacionales	

4.9.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CLAVES

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P3	PROCESOS INTERNOS CLAVES	EJEE1	EJE ESTRATÉGICO 1: FORMACIÓN INTEGRAL	OEG1	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1. Lograr una formación integral del estudiante basado en la calidad, la pertinencia y la ética, que satisfaga a los grupos de interés.	Número de estudios de demanda social y mercado ocupacional que están siendo utilizados en las carreras profesionales.	
						Número de estudios de demanda social y mercado ocupacional que están siendo utilizados en los programas de postgrado.	
						Eficacia del sistema de políticas, normas y procedimientos para la creación y supresión de carreras profesionales.	
						Eficacia de las políticas, normas y procedimientos que orientan el proceso de enseñanza-aprendizaje en las carreras profesionales y programas de postgrado	
				OEE1.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1. Establecer un sistema de enseñanza-aprendizaje que contribuya a la mejora continua de la formación profesional competitiva, ética y socialmente responsable y que satisfaga a los grupos de interés.	Porcentaje de estudios de demanda social y mercado ocupacional de carreras profesionales elaborados.	
						Porcentaje de estudios de demanda social y mercado ocupacional de carreras profesionales elaborados.	
						Porcentaje de currículos de las carreras profesionales actualizados	
						Porcentaje de currículos de las programas de postgrado actualizados	
						GI 25 Rendimiento promedio de estudiantes	
						GI 26 Rendimiento promedio de los estudiantes en asignaturas llevadas por primera vez.	

4.9.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CLAVES

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P3	PROCESOS INTERNOS CLAVES	EJEE1	EJE ESTRATÉGICO 1: FORMACIÓN INTEGRAL	OEG1.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1. Establecer un sistema de enseñanza-aprendizaje que contribuya a la mejora continua de la formación profesional competitiva, ética y socialmente responsable y que satisfaga a los grupos de interés.	GI 27 Rendimiento de los egresados por promoción	
						GI 28 Porcentaje de horas por asignaturas electivas que corresponden a los planes de estudios de carreras profesionales.	
						GI 30 Porcentaje de créditos libres por carreras profesionales	
						GI 29 Porcentaje de horas por asignaturas electivas que corresponden a los planes de estudios de programas de postgrado.	
						GI 31 Porcentaje de créditos libres que corresponden a los programas de postgrado.	
				OEE1.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2. Implantar un sistema de seguimiento y mejoramiento continuo de la calidad de los procesos académicos de estudiantes y egresados.	Número de carreras profesionales con perfiles del ingresante	
						Número de carreras profesionales con perfiles del egresado	
						Número de programas de postgrado con perfiles de ingresantes	
						Número de programas de postgrado con perfiles del egresado	
						Eficacia en la selección del estudiante de pregrado y postgrado	
						GI 32 Calificación media de ingresantes.	

4.9.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CLAVES

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P3	PROCESOS INTERNOS CLAVES	EJEE1	EJE ESTRATÉGICO 1: FORMACIÓN INTEGRAL	OEE1.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2. Implantar un sistema de seguimiento y mejoramiento continuo de la calidad de los procesos académicos de estudiantes y egresados.	GI 33	Calificación media de ingresantes en base al quinto superior.
						GI 34	Porcentaje de ingresantes procedentes de otras regiones.
						GI 35	Porcentaje de ingresantes procedentes del extranjero.
							Eficacia de políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades universitarias de los estudiantes de las carreras profesionales y programas de postgrado.
							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.
							Eficacia del sistema de evaluación periódica de las políticas, normas y procedimientos que orientan las actividades de estudiantes para su mejora continua.
							Satisfacción con respecto al sistema de evaluación periódica de políticas, normas y procedimientos, que orientan las actividades de estudiantes, para su mejora continua.
						GI 36	Eficacia de los programas de ayuda.

4.9.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CLAVES

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P3	PROCESOS INTERNOS CLAVES	EJEE1	EJE ESTRATÉGICO 1: FORMACIÓN INTEGRAL	OEE1.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2. Implantar un sistema de seguimiento y mejoramiento continuo de la calidad de los procesos académicos de estudiantes y egresados.	GI 37	Satisfacción con los programas de ayuda.
						GI 38	Porcentaje de egresados.
						GI 39	Tiempo promedio de estudios.
						GI 40	Porcentaje de egresados a tiempo
						GI 41	Tiempo transcurrido entre egreso y titulación.
						GI 42	Porcentaje de titulados.
						GI 43	Impacto del título.
						GI 44	Porcentaje de egresados que ejercen docencia universitaria.
						GI 45	Satisfacción con el empleo.
GI 46	Satisfacción con el desempeño de los egresados.						

4.9.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CLAVES- EJE ESTRATÉGICO 2

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P3	PROCESOS INTERNOS CLAVES	EJEE2	EJE ESTRATÉGICO 2: INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE	OEG2	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2. Generar y transferir conocimiento científico, pertinente e innovador para el desarrollo sostenible de la región y el país.	Eficacia del sistema de políticas, normas y procedimientos que orientan la investigación en las carreras profesionales y programas de postgrado.	
						GII 47 Eficacia del sistema de evaluación de la investigación.	
						GII 50 Eficacia del sistema de evaluación del personal docente o investigador.	
				OEE2.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1. Implementar y gestionar el sistema de Investigación Científica que integre a docentes, estudiantes y egresados para la visibilidad de la producción científica institucional a nivel global.	Satisfacción con respecto a las políticas, normas y procedimientos que orientan la investigación en las carreras profesionales y programas de postgrado.	
						Áreas y líneas de investigación de las carreras profesionales y programas de postgrado definidas con participación de los grupos de interés.	
						GII 48 Satisfacción con el sistema de evaluación de la investigación.	
						GII 49 Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de investigación.	
						GII 51 Satisfacción con respecto al sistema de evaluación del personal docente o investigador.	
						Número de proyectos de investigación desarrollados por docentes y estudiantes.	

4.9.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CLAVES- EJE ESTRATÉGICO 2

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P3	PROCESOS INTERNOS CLAVES	EJEE2	EJE ESTRATÉGICO 2: INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE	OEE2.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1. Implementar y gestionar el sistema de Investigación Científica que integre a docentes, estudiantes y egresados para la visibilidad de la producción científica institucional a nivel global.	Proporción de docentes con, al menos, una investigación publicada en revistas indexadas durante el último año.	
						GII 52 Número de eventos de difusión de resultados de investigación.	
						GII 53 Producción de artículos científicos.	
						GII 54 Porcentaje de estudiantes que conocen las normas sobre la propiedad intelectual de la Universidad.	
						GII 55 Producción de patentes.	
						GII 56 Porcentaje de estudiantes que conocen las normas para la obtención de propiedad intelectual.	

4.9.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CLAVES- EJE ESTRATÉGICO 3

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P3	PROCESOS INTERNOS CLAVES	EJEE3	EJE ESTRATÉGICO 3: EXTENSIÓN, PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	OEG3	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3. Implementar y gestionar la extensión universitaria, la proyección y responsabilidad social, requeridos por la demanda social.	Eficacia de las políticas, normas y procedimientos que orientan la extensión universitaria.	
						Eficacia de las políticas, normas y procedimientos que orientan la proyección social.	
						GII 57 Eficacia del sistema de evaluación de la extensión universitaria.	
						GII 60 Eficacia del sistema de evaluación del personal que realiza extensión universitaria y proyección social.	
				GII 63 Eficacia del sistema que evalúa la proyección social			
				OEE3.1.	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.	GII 58 Satisfacción con el sistema de evaluación de la extensión universitaria.	
						GII 59 Porcentaje de docentes y estudiantes que participan en proyectos de extensión universitaria.	
						GII 61 Satisfacción con respecto al sistema de evaluación del personal que realiza extensión universitaria y proyección social.	

4.9.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS CLAVES- EJE ESTRATÉGICO 3

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
P3	PROCESOS INTERNOS CLAVES	EJEE3	EJE ESTRATÉGICO 3: EXTENSIÓN, PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	OEE3.1.	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.
					GII 64 Satisfacción con el sistema que evalúa la proyección social
					GII 65 Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de proyección social.
					GII 66 Rendimiento en proyección social.
					GII 67 Número de eventos de difusión de resultados de los proyectos de extensión universitaria.
					GII 68 Número de eventos de difusión de resultados de los proyectos de proyección social.
					GII 69 Porcentaje de encuestados que conocen los resultados de la proyección social y extensión universitaria.
GII 56 Porcentaje de estudiantes que conocen los procedimientos para la obtención de propiedad intelectual.					

4.9.4. PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN- EJE ESTRATÉGICO 6

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P4	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	EJEE6	EJE ESTRATÉGICO 6: BIENESTAR, RECURSOS Y CAPACIDADES	OEG6.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 6.1. Brindar servicios de atención y prevención eficaces y eficientes que aseguren el bienestar de la comunidad universitaria.	Grado de implementación de la normatividad para el desarrollo de programas de bienestar universitario.	
						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.			
				OEE6.1.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.1.1. Lograr servicios eficaces y eficientes de bibliotecas, sociales, médicos, deportivos-recreativos, alimentarios, psicológicos y pedagógicos que contribuyan a la formación integral del estudiante.	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 115 Eficacia del servicio de asistencia social.	
						GII 116 Satisfacción con el servicio de asistencia social.	

4.9.4. PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN- EJE ESTRATÉGICO 6

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P4	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	EJEE6	EJE ESTRATÉGICO 6: BIENESTAR, RECURSOS Y CAPACIDADES	OEE6.1.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.1.1. Lograr servicios eficaces y eficientes de bibliotecas, sociales, médicos, deportivos-recreativos, alimentarios, psicológicos y pedagógicos que contribuyan a la formación integral del estudiante.	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.	
						GII 123 Eficacia en la difusión de los programas de bienestar.	
						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 biblioteca virtual.	
						GII 129 Tiempo promedio de uso de la biblioteca virtual.	
						Porcentaje de bibliotecas que cumplen con los estándares de acreditación.	

4.9.4. PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN- EJE ESTRATÉGICO 6

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P4	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	EJEE6	EJE ESTRATÉGICO 6: BIENESTAR, RECURSOS Y CAPACIDADES	OEG6.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 6.2. Lograr que los recursos y capacidades tengan un rendimiento óptimo para el aseguramiento de la calidad.	GII 70 Porcentaje de docentes nombrados.	
						GII 71 Porcentaje de docentes a tiempo completo.	
						GII 72 Eficacia del sistema de evaluación del docente.	
						GII 73 Satisfacción respecto al sistema de evaluación docente.	
						GII 74 Eficacia del sistema de tutoría.	
				OEE6.2.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.2.1. Lograr que el personal docente y administrativo alcance las competencias requeridas mediante capacitación permanente.	GII 75 Satisfacción con respecto al sistema de tutoría	
						GII 76 Capacitación del docente.	
						GII 77 Satisfacción con programas de capacitación del docente.	
						GII 78 Edad promedio del 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.	
						Eficacia del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo.	
						Satisfacción respecto al sistema de desempeño del personal administrativo.	

4.9.4. PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN- EJE ESTRATÉGICO 6

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P4	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	EJEE6	EJE ESTRATÉGICO 6: BIENESTAR, RECURSOS Y CAPACIDADES	OEE6.2.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.2.2. Lograr que la Universidad desarrolle investigaciones y actividades de extensión y proyección social orientadas al bienestar económico, social y ambiental en la región La Libertad, el país y el mundo.	GII 81 Porcentajes de docentes e investigadores nombrados que realizan investigación.	
						GII 82 Porcentajes de docentes e investigadores contratados que realizan investigación.	
						GII 83 Eficacia del sistema de evaluación del personal docente o investigador.	
						GII 84 Satisfacción con respecto al sistema de evaluación del personal docente o investigador.	
						GII 85 Porcentaje del personal docente o investigador Magister en la especialidad.	
						GII 86 Porcentaje del personal docente o investigador Doctores en la especialidad.	
						GII 87 Producción de artículos científicos.	
						Número de artículos científicos publicados en ISI.	
						Número de artículos científicos publicados en Scielo	
						Número de artículos científicos publicados en Scopus	
Citaciones según ISI, SCiel, Scopus.							

4.9.4. PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN- EJE ESTRATÉGICO 6

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P4	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	EJEE6	EJE ESTRATÉGICO 6: BIENESTAR, RECURSOS Y CAPACIDADES	OEE6.2.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.2.2. Lograr que la Universidad desarrolle investigaciones y actividades de extensión y proyección social orientadas al bienestar económico, social y ambiental en la región La Libertad, el país y el mundo.	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 y no docentes que conocen los procedimientos para la obtención de la propiedad intelectual.	
						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.	
						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.	
Eficacia en la difusión de resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social de los docentes.							

4.9.4. PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN- EJE ESTRATÉGICO 6

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P4	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	EJEE6	EJE ESTRATÉGICO 6: BIENESTAR, RECURSOS Y CAPACIDADES	OEE6.2.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 6.2.3. Lograr una infraestructura, equipamiento, tecnología de la información moderno y mantenimiento para apoyar los servicios educativos de la universidad.	Eficacia del sistema de políticas, normas y procedimientos para la ampliación, modernización, renovación y mantenimiento de su infraestructura y equipamiento.	
						GII 98 Eficacia del sistema de evaluación de los programas de ampliación, modernización, renovación y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento.	
						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 estándares de acreditación.	
						Número de laboratorios que cumplen con estándares de acreditación.	
						GII 103 Demanda de uso informático.	
						Grado de implementación y aplicación de TICs	
GII 104 Porcentaje de cumplimiento de los programas de ampliación, renovación y mantenimiento							

4.9.5. PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA- EJE ESTRATÉGICO 4

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P5	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	EJEE4	EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OEG4.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 4.1. Implementar una dirección estratégica integrada, eficaz y eficiente para el desarrollo institucional.	Gl 01 Eficacia del Plan Estratégico Institucional.	
						Gl 01 Eficacia de los planes estratégicos de unidades académicas.	
						Gl 01 Eficacia del Plan Estratégico de la Escuela de Postgrado	
						Gl 02 Eficacia en la difusión del Plan Estratégico Institucional.	
						Gl 02 Eficacia en la difusión del Plan Estratégico de unidades académicas.	
						Gl 02 Eficacia en la difusión del Plan Estratégico de la Escuela de Postgrado.	
				OEE4.1.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.1. Lograr que la universidad y sus unidades 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.	Porcentaje de participantes (docentes, administrativos, estudiantes, egresados y otros grupos de interés) que formulan o actualizan el Plan Estratégico Institucional.	
						Porcentaje de participantes (docentes, administrativos, estudiantes, egresados y otros grupos de interés) que formulan o actualizan el Plan Estratégico de las áreas.	
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.							

4.9.5. PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA- EJE ESTRATÉGICO 4

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES
P5	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	EJEE4	EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OEG4.1.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.1. Lograr que la universidad y sus unidades 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.	. 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.
						GI 02 Eficacia de los planes estratégicos de áreas de la Universidad.
						GI 02 Eficacia en la difusión de los planes estratégicos de áreas de la Universidad.
						Nivel de alineamiento y coherencia de los planes estratégicos de las unidades académicas al Plan Estratégico Institucional.
						Nivel de alineamiento y coherencia del Plan Estratégico de la Escuela de Postgrado al Plan Estratégico Institucional.
						Nivel de alineamiento y coherencia del Plan Estratégico Institucional a los planes estratégicos local, regional, sectorial y nacional.

4.9.5. PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA- EJE ESTRATÉGICO 4

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P5	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	EJEE4	EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OEG4.1.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.2. Lograr que las unidades académicas y administrativas formulen, actualicen, difundan y evalúen sus planes operativos y presupuestos con enfoque por resultados, en forma participativa y concertada con todos sus integrantes.	Porcentaje de participantes (docentes, administrativos, estudiantes) que participan en la formulación o actualización de los planes operativos de unidades académicas y administrativas.	
						Nivel de alineamiento de los planes operativos de las unidades académicas y administrativas al Plan Estratégico Institucional y a su correspondiente plan estratégico.	
						Nivel de concordancia del presupuesto de la Universidad con los planes operativos anuales de las unidades académicas y administrativas.	
						Nivel de concordancia del plan anual de contrataciones de la Universidad con los planes operativos anuales de las unidades académicas y administrativas.	
						GI 03-Eficacia de los planes operativos	
						Porcentaje de estudios de escenarios prospectivos de carreras profesionales.	
						Porcentaje de estudios de escenarios prospectivos de programas de postgrado	
						Eficacia de las actividades de la Unidad de la Unidad de Inteligencia Prospectiva.	

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES
P5	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	EJEE4	EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OEG4.1.3.	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.	Actualización del Estatuto de la UNT acorde al Plan Estratégico Institucional.
						Actualización de la Estructura orgánica y funcional Institucional acorde al Plan estratégico Institucional y con enfoque de gestión por procesos.
						Grado de implementación y simplificación de procesos y procedimientos.
						GI-05 GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS ADMINISTRATIVOS
						GI-06 PORCENTAJE DE PERSONAL CON CARGO ADMINISTRATIVO QUE CONOCEN SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.
GI-07 PORCENTAJE DE PERSONAL CON CARGO ADMINISTRATIVO QUE TIENEN FORMACIÓN EN GESTIÓN UNIVERSITARIA.						
						NIVEL DE ACTUALIZACION DE LA NORMATIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD ACORDE CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.9.5. PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA- EJE ESTRATÉGICO 4

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P5	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	EJEE4	EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OEG4.1.4.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.1.4.Asegurar el desarrollo del Proyecto de desarrollo institucional que permita coordinar las actividades académicas y administrativas en la universidad.	GI 08 SATISFACCIÓN RESPECTO A LA ATENCIÓN DE ESTUDIANTES, DOCENTES U OTROS USUARIOS POR PARTE DE LOS ADMINISTRATIVOS	
						GI 09 RATIO ESTUDIANTE/ ADMINISTRATIVO.	
						GI 10 RATIO DOCENTE/ ADMINISTRATIVO.	
						GI 11 EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	
						PORCENTAJE DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO QUE CONOCEN Y APLICAN LA CALIDAD Y UTILIZAN HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA.	
						GI 12 Eficacia del cumplimiento de acciones	
						GI 13 Satisfacción respecto a la cultura organizacional.	
						GI 14 Eficacia de los sistemas de información y comunicación.	
						GI 15 Eficacia de los programas de motivación e incentivos.	
						GI 16 Satisfacción respecto a los programas de motivación e incentivos.	

4.9.5. PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA- EJE ESTRATÉGICO 4

PERSPECTIVAS		EJES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
P5	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	EJEE4	EJE ESTRATÉGICO 4: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	OEG4.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 4.2. Optimizar la gestión económica y financiera para el fortalecimiento y sostenibilidad institucional.	GII 130 Porcentaje de ingresos financiamiento propio.	
						GII 131 Eficacia del sistema de gestión de recursos financieros.	
						Eficacia del sistema de políticas, normas y procedimientos para la rendición de cuentas de la Universidad.	
						Eficacia de la gestión financiera de la universidad.	
				OEE4.2.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.2.1. Conseguir los recursos económicos y financieros para implementar todos los proyectos de desarrollo de la universidad, generando una sostenibilidad.	Número de planes estratégicos financiados	
						GII 132 Inversión para la gestión administrativa.	
						GII 133 Inversión en formación.	
						GII 137 Inversión en extensión universitaria	
						GII 134 Inversión en formación por estudiante.	
						GII 135 Inversión en investigación.	
GII 136 Inversión en proyección social							

--	--	--	--	--	--

**GII 137 SATISFACCIÓN DE GESTION FINANCIERA
POR PARTE DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA**

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

4.9. ESTRATEGIAS, INICIATIVAS ESTRATEGICAS

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.

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.

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.

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.

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.

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.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2. Implantar un sistema de mejoramiento continuo de la calidad en 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 el 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.

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.

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1.2.1.4.

Implementar y gestionar el sistema de 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.

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.

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.

EJE ESTRATÉGICO 2: INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2. Generar investigación científica e innovación de calidad, 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 el desarrollo de 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.

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.

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 2.1.1.4

Implementar un programa que fomente la presentación de proyectos de investigación a través de fondos concursables.

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.

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.

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 la sociedad.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.1

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

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.2

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

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.3

Gestionar el sistema eficaz que evalúa la proyección social.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 3.1.1.4

Implementar un programa que difunda los resultados obtenidos en trabajos de extensión universitaria y proyección social, a través de un sistema de políticas, normas y procedimientos .

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.

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, 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.

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 el conocimiento y práctica 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 conocimiento y práctica por parte de la comunidad universitaria.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.2.

Implementar un programa de evaluación eficaz para el Plan Estratégico Institucional

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.2.3.

Implementar un programa que difunda los planes estratégicos de las unidades académicas buscando su conocimiento y práctica 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 conocimiento y práctica 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 conocimiento y práctica por parte de sus integrantes.

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.1.3.2.

Alinear el 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, 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, alineado a sus planes estratégicos correspondientes e incluyendo en su contenido actividades para la acreditación, presupuesto por resultado 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 con 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 de acuerdo con los planes operativos anuales de sus unidades académicas y administrativas.

INDICADOR

Nivel de concordancia del plan anual de contrataciones de la Universidad con 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 y revisar 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 para las unidades que requieran conocerlo.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.1.2.1.7.

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

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.

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 la modernización de 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 su 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 de acuerdo a la nueva estructura orgánica y funcional, acorde con el 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.

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 el sistema de información y comunicación transversal en todos los niveles 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.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 4.2: Conseguir los recursos financieros para implementar todos los proyectos de desarrollo de la Universidad y que generen 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.

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.3.

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

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4.2.1.4.

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.

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.

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.3

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

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.4

Implementar programas que permitan lograr la acreditación internacional de carreras profesionales.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.5

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

INICIATIVA ESTRATÉGICA 5.1.1.6

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

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

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).

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.1.1.1.3

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

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.

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 en las carreras profesionales y programas de postgrado.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.2

Implementar y gestionar un sistema eficaz de evaluación de la labor de la enseñanza 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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.4

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

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.1.1.6

Implementar y gestionar el sistema eficaz de evaluación del 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.

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.

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.1.4

Implementar un programa que permita estimular al docente o investigador, mediante el financiamiento, la 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.

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.

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 6.2.2.2.3

Implementar un programa que difunda eficazmente los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social que realiza el 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.2

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

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.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.5

Implementar un sistema de gestión de bienes y servicios.

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7.1.1.6

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

V. Mapa de 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 con 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 cómo 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.**

V. Mapa de Macroprocesos de la UNT



Figura 5: Mapa de Macroprocesos de la UNT

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.

“business 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 “Business 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 establecer 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...