

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN TARAPOTO

## PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2014-2021



“SOMOS TU LLAVE PARA TRIUNFAR”

TARAPOTO – SAN MARTÍN

2014

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ing. Dr. Julio Armando Ríos Ramírez
Vicerrectora Académica	: Obsta. Dra. Evangelina Ampuero Fernández
Vicerrectora Administrativa	: Obsta. Dra. Nelly Reátegui Lozano

## DECANOS FACULTADES

Facultad de Ciencias Agrarias	: Ing. M.Sc. César E. Chappa Santa Maria
Facultad de Ingeniería Agroindustrial	: Ing. M.Sc. Wilson Ernesto Santander Ruiz
Facultad de Ingeniería Civil y Arquitectura	: Ing. Dr. Serbando Soplopucú Quiroga
Facultad de Ciencias de la Salud	: Obsta. Dra. Lolita Arévalo Fasanando
Facultad de Educación y Humanidades	: Lic. M.Sc. Marciano A. Vivas Campusano
Facultad de Ciencias Económicas	: C.P.C.C. M.Sc. Raidith Riva Ruíz
Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática	: Lic. M.Sc. Carlos Rodríguez Grández
Facultad de Ecología	: Blga. M.Sc. Astriht Ruiz Ríos

## COMISIÓN ORGANIZADORA:

Facultad de Medicina Humana	: Q .F Dra. Alicia Bartra Reátegui
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	: Abog. M.Sc. Víctor Andrés Pretell Paredes

## ESCUELA DE POSGRADO

Escuela de Posgrado	: Obsta. Dra. Rosa Ríos López
---------------------	-------------------------------

## COMISIÓN ESPECIAL DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Presidente	: Ing. MBA. Enrique López Rengifo
Vicepresidente	: Ing. M.Sc. Jorge Sánchez Ríos
Miembro	: Obsta. Dra. Gabriela del Pilar Palomino Alvarado
Miembro	: Econ. Danny Oldy Encomenderos Dávalos
Miembro	: Ing. Avy Mónica Vilca Pérez

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Presentación

Introducción

### CAPÍTULO I

- 1. La Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto
  - 1.1. Marco legal
  - 1.2. Fines y funciones de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto
  - 1.3. Beneficios de la Planificación Estratégica en la UNSM-T

### CAPÍTULO II

- 2. Metodología para la formulación del Plan Estratégico de la UNSM-T
  - 2.1. Metodología
  - 2.2. Etapas del proceso de Planificación Estratégica

### CAPÍTULO III

- 3. Plan Estratégico Institucional de la UNSM-T. 2014– 2021
  - 3.1. Dirección Estratégica
    - 3.1.1. Visión de la UNSM-T
    - 3.1.2. Misión de la UNSM-T
    - 3.1.3. Valores de la UNSM-T
    - 3.1.4. Diagnostico Estratégico
      - 3.1.4.1. Análisis Interno
      - 3.1.4.2. Análisis Externo
      - 3.1.4.3. FODA de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto
    - 3.1.5. Ejes Estratégicos
    - 3.1.6. Lineamientos de política institucional
    - 3.1.7. Objetivos estratégicos y específicos
    - 3.1.8. Balanced Scorecard
      - 3.1.8.1. Mapa estratégico de causa-efecto de objetivos específicos
    - 3.1.9. Matriz de Objetivos, estrategias, indicadores, metas y responsables
    - 3.1.10. Seguimiento y Control.
  - 4. Glosario de Términos

## **PRESENTACIÓN**

El Plan Estratégico Institucional 2014- 2021 de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, es un documento de gestión sistémico, dinámico y flexible, elaborado por la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto. En ella se plasma la visión: “Al 2021, somos universidad líder en la amazonia peruana, con calidad educativa al servicio de la sociedad” y el objetivo general en los próximos ocho años: “consolidar la excelencia académica y profesional de nuestros estudiantes en el ámbito nacional e internacional”. Este documento propone asegurar nuestro liderazgo regional e incorporarnos plenamente a la sociedad sanmartinense y al mundo.

Nuestra institución está preparada para desarrollar capacidades y atender las necesidades y demandas de la sociedad y de la Empresa de manera eficaz y eficiente, lo cual repercute en la calidad de vida de la población y el conservación del ambiente, para ello fortaleceremos la Escuela de Pos grado, las Facultades y Escuelas Profesionales, así como los Centros de Producción, que se caracterizarán por ser emprendedoras, líderes, competitivas, acreditadas, integradas entre sí, ágiles y ejemplo de responsabilidad social universitaria.

La ejecución del presente plan estratégico producirá beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión eficiente, liberando recursos humanos y materiales lo que redundará en la formación de profesionales competitivos a nivel mundial y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros de la comunidad universitaria. Para lograrlo es necesario el trabajo en equipo, solidario y la satisfacción de nuestro capital humano, sobre el cual gira gran parte del éxito del plan.

El plan estratégico institucional, se complementará con un modelo educativo acorde a las demandas de la sociedad con la finalidad de lograr: la calidad académica, acreditación, internacionalización, investigación, proyección y responsabilidad social, unificando esfuerzos y expectativas colectivas que se traduzcan en compromiso con la organización, trabajo en equipo, calidad en servicio educativo, desarrollo humano, innovación creatividad y liderazgo.

En síntesis, queremos una casa de estudios responsable socialmente, participativa en sus decisiones, solidaria entre sus miembros y comprometida con las mujeres y los hombres de nuestra Región y del Perú; estamos seguros que todos trabajando juntos haremos realidad nuestro Plan Estratégico 2014 - 2021, que expresa lo mejor de nuestras intenciones, deseos e ilusiones para con nuestra Universidad, vanguardia de la educación y de la ciencia en la región San Martín.

**RECTOR**

**Ing. Dr. Julio Armando Ríos Ramírez**

## INTRODUCCIÓN

La formulación del Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto 2014-2021, parte de un análisis de la actual situación que vive la universidad, su perspectiva de desarrollo y el rol que debe desempeñar en el desarrollo sostenible de la región y el país.

La proyección de la visión se fundamenta en: la vigencia de nuestra institucionalidad frente a los cambios del mundo y los desafíos permanentes que exigen respuestas de las entidades responsables de la educación superior de calidad, la UNSM-T, asume el compromiso, los cambios tecnológicos en las telecomunicaciones, la economía de libre mercado, el cambio de la estructura poblacional, cambio climático, todo ello requiere que la universidad modifique su rol para responder eficientemente y eficazmente a las nuevas exigencias educacionales que demanda la sociedad .

El rol de las universidades en el contexto de la sociedad del conocimiento y de la globalización, que emergen para las instituciones universitarias a partir de: la convergencia tecnológica y la globalización. Los roles propuestos se asocian fundamentalmente a la formación de capital humano de pregrado y pos grado. La creación del conocimiento avanzado y la vinculación con el medio favoreciendo la equidad y el desarrollo territorial.

La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto comprometida con el presente y el futuro, presenta a ustedes el Plan Estratégico Institucional 2014-2021 no sólo para su conocimiento sino para hacerlo viable a través de la participación de todos los actores.

El Plan Estratégico consta de cuatro (04) ejes estratégicos con sus respectivas políticas, así como con cuatro (04) objetivos generales y veinte y ocho (28) objetivos específicos, con sus respectivas estrategias, indicadores y metas, la gestión estará centrada en la calidad académica, acreditación de nuestras carreras profesionales, internacionalización y la investigación, base del desarrollo humano sostenible.

### La Comisión

## CAPITULO I

### 1.- LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

#### 1.1. MARCO LEGAL

La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, se creó por D.L. N° 22803 el 18 de diciembre de 1979 en la ciudad de Tarapoto, como consecuencia de la lucha del pueblo Sanmartinense por obtener una institución educativa con nivel universitario, ratificándose con Ley N° 23262 el 18 de julio de 1981. Se rige por:

- La Constitución Política del Perú.
- La Ley Universitaria N° 23733 y sus Modificatorias.
- Ley General de Educación N° 28044
- Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).
- D.S. N° 018-2007-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28740.
- Resolución N° 002-2008-SINEACE/P.
- Decreto Legislativo 998 (30.03.2008).
- Res. Ministerial N° 0173-2008-ED (30.03.2008).
- Ley marco del sistema nacional de gestión ambiental, Ley N° 28245
- Código del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales, Decreto Legislativo N° 28271
- Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM
- Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria.(publicado en el diario peruano con fecha 25-12-2010).
- Estatuto de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, R.S. N°002-2012-UNSM/AU-R.
- Reglamento General de la Universidad Nacional de San Martín.
- Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Decreto Legislativo N° 1088.
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Ley N° 28411
- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento, modificaciones y normas complementarias. Ley N° 27293
- Resolución N° 009-2009/CEPLAN/PCD; Directiva para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2010–2021.
- Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021.

## **1.2. FINES Y FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO**

Son fines de la UNSM-T:

- a) Contribuir a la formación integral del hombre, a la transformación y desarrollo del país y al logro de una sociedad justa.
- b) Conservar, acrecentar y transmitir la cultura universal con sentido crítico y creativo, afirmando preferentemente los valores nacionales.
- c) Formar profesionales y científicos con alta calidad académica, sentido social y humanista, de acuerdo a las necesidades de la Región y del País.
- d) Desarrollar en todos sus miembros los valores éticos, morales y cívicos, las actitudes de responsabilidad y solidaridad social, el conocimiento de la realidad Local, de la Región y del País, y de las necesidades de la integración entre todos los seres humanos.
- e) Promover, organizar y realizar la investigación científica, humanista y tecnológica, y fomentar la creación intelectual y artística.
- f) Difundir los resultados de las investigaciones y estudios especiales, y extender su acción y sus servicios a la comunidad, para promover su transformación y desarrollo integral.
- g) Pronunciarse sobre los problemas regionales y nacionales en los temas relacionados con su campo de acción, a través de sus facultades y en casos generales a través de la institución, con plena independencia de criterio y planteando alternativas de solución.
- h) Asumir la defensa y conservación de los recursos naturales, fomentando su racional aprovechamiento en beneficio del país.

## **1.3 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO.**

- 1. Analiza, no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones respecto a sus capacidades a fin de afrontarlos con éxito.
- 2. Se fijan objetivos globales de la institución en función de la visión que se quiere tener en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente.
- 3. Se planifican a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras la asignación óptima de recursos.
- 4. Cambia la cultura organizativa, ya que alinea a todo el personal de las universidades en unos objetivos globales, coherentes y compartidos.
- 5. Dinamiza los criterios de gestión.
- 6. Capacitará a la Universidad para afrontar más eficazmente los retos futuros.
- 7. Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua.



**Sin embargo, presenta una serie de condicionantes para su éxito:**

- Voluntad política clara y explícita para liderar el proceso estratégico.
- Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.
- Capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño organizacional y las políticas de la Universidad.
- Modificación de comportamientos de la alta dirección para adecuarlos a una nueva cultura directiva.
- Adaptación de los instrumentos de gestión y asignación de recursos al nuevo modelo, llevando a cabo modificaciones del modelo presupuestario.
- Tener una estructura técnica adecuada para la puesta en práctica, control y seguimiento del proceso.
- Un exhaustivo plan de comunicación.
- Prestar atención especial a la formación de los Recursos Humanos.
- Implantar la planificación en un sistema completo de mejora de la calidad.
- Si no se tienen en cuenta estos condicionantes, la planificación estratégica caerá en la más profunda frustración institucional y colectiva. No obstante, también presenta una serie de problemas o peligros que puedan mermar o reducir su efectividad.
- La planificación estratégica no es una “varita mágica”. La incertidumbre seguirá existiendo.
- Usar el Plan Estratégico como pura publicidad interna y externa.
- No interrelacionar el proceso de planificación con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras.
- Una excesiva complicación burocrática del proceso de planificación.
- Una centralización creciente de los procesos de gestión.
- La posible falta de participación e implicación de la comunidad universitaria.
- Una ausencia de sistemas de control y evaluación.
- Una pérdida de capacidad de respuesta por exceso de análisis.



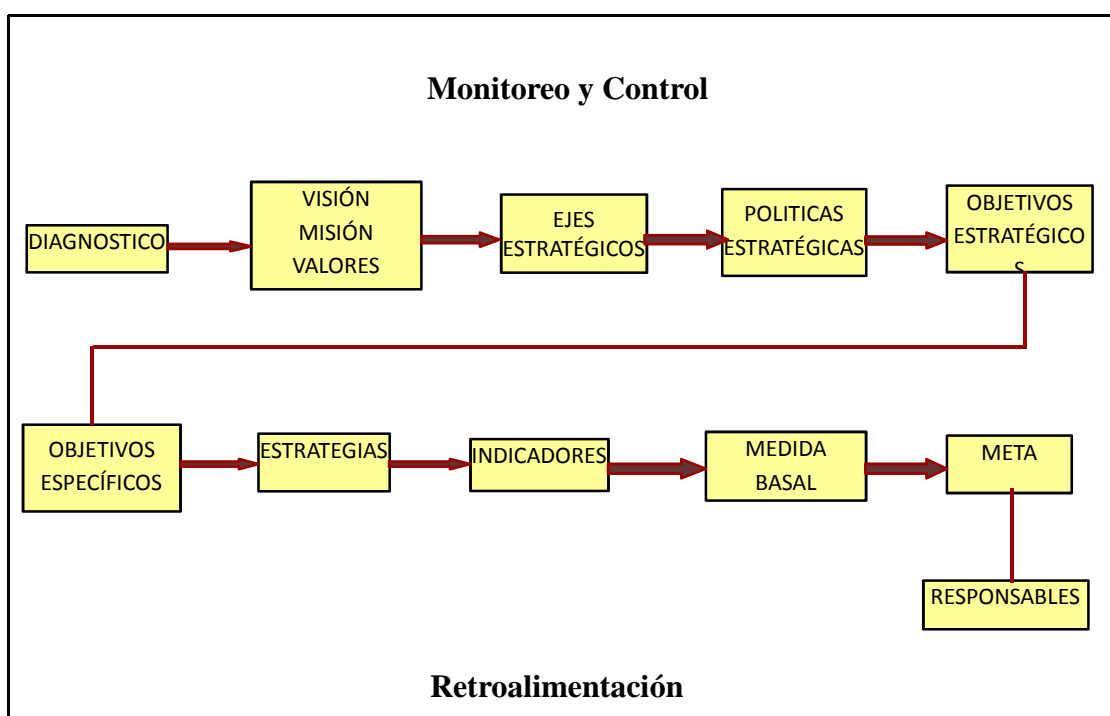
## CAPITULO II

### 2. METODOLOGÍA PARA EL FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN -TARAPOTO

#### 2.1. Metodología

El Plan Estratégico Institucional 2014-2021, de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto aplica la metodología planteada a través de su Oficina de Planificación y Presupuesto y sigue el siguiente modelo:

#### Modelo de Plan Estratégico de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto 2014 - 2021



Modelo de plan estratégico vinculado al modelo de evaluación de la calidad CONEAU y del Ministerio de Economía y Finanzas.

#### 2.2. Etapas del proceso de planificación estratégica:

- 2.2.1. Previo al inicio del proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional 2014-2021 se realizó reuniones de sensibilización sobre la importancia del uso de planes de gestión entre ellos el plan estratégico, el plan anual, el presupuesto, entre otros documentos. Las reuniones fueron realizadas en la Escuela de Posgrado, el día 28/08/2013.
- 2.2.2. Se realizó la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2010-2014, con participación de los miembros de la comunidad universitaria, el mismo que ha servido como base para elaborar el actual Plan Estratégico 2014-2021. El taller fue realizado en el auditorio del local central, el día 09/10/2013.

- 2.2.3. Luego se realizó el diagnóstico análisis de los principales factores de la gestión estratégica de la institución, identificando las Debilidades y Fortalezas de la institución, así como de las Oportunidades y Amenazas (FODA) del medio ambiente, con participación de los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad civil sanmartinense con presencia de sus principales autoridades y/o delegados o representantes. El taller fue realizado en el auditorio del local “LA JUNGLA”, el día 08/11/2013.
- 2.2.4. Seguidamente se realizó el taller de formulación del direccionamiento estratégico de la institución en donde se elaboró la visión, misión y valores, los mismos que servirán de guía en el quehacer de la universidad. El taller fue realizado en el auditorio del local “LA JUNGLA”, el día 20/11/2013.
- 2.2.5. Del direccionamiento estratégico se plantearon los ejes estratégicos, políticas estratégicas por ejes, los objetivos estratégicos y los objetivos específicos, todo ello se elaboró conjuntamente con el equipo directivo de la institución y la comisión especial de elaboración del plan estratégico de la universidad. Las reuniones fueron realizadas en el Rectorado, los días 21/04/2014 y 09/05/2014.
- 2.2.6. Posteriormente se elaboraron las estrategias para cada uno de los objetivos específicos, teniendo como insumo el análisis FODA, la Visión, Misión, todo ello con la participación de los miembros de la comunidad universitaria y los representantes de la sociedad civil sanmartinense. Las reuniones fueron realizadas en el Rectorado, el día 19/05/2014
- 2.2.7. Los indicadores, la línea basal, metas y responsables se elaboraron conjuntamente con el equipo directivo, teniendo como insumos los indicadores de evaluación de la calidad propuesto por el CONEAU, del Ministerio de Económica y Finanzas y los indicadores propios para la presente gestión. Las reuniones fueron realizadas en el Rectorado, el día 28/05/2014.

## CAPITULO III

### 3. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN 2014-2021

#### 3.1. Direccionamiento estratégico

##### 3.1.1. Visión

*“Al 2021, somos una universidad líder en la amazonia peruana, con calidad educativa al servicio de la sociedad”.*

##### 3.1.2. Misión

*“Universidad dedicada a formar profesionales competitivos basados en la investigación científica, tecnológica y humanística, en proceso de acreditación, comprometida con el desarrollo sostenible y ambiental.”*

##### 3.1.3. Valores institucionales

###### a) Compromiso ético.

Es un convenio voluntario, individual y manifiesto de quien acepta guiar su conducta por valores éticos que fortalecen la condición humana en lo personal e institucional. Por tanto, invita a que cada persona tome la decisión de suscribirlo de manera libre, a partir del entendimiento y la voluntad, lo que supone una participación activa. Así, el compromiso ético alienta el ejercicio de la autonomía de los miembros de la Institución en todas las áreas de su actividad, para asumir obligaciones morales en búsqueda del bien común.

###### b) Verdad.

Llamamos verdad a lo que se contrapone a lo imaginario; a lo irreal, y consideramos verdadero a lo fiable y falso a aquello de lo que no podemos afianzarnos. Es la adecuación, de ajuste entre lo que se piensa y acontece y se hace. La verdad es fundamental para el ser humano y es parte central en su convivencia entre sus semejantes. Sólo la verdad nos hace libres y merecedores de confianza y respeto

###### c) Transparencia.

Es un valor generalmente de la democracia y es aplicado a la conducta humana, no significa otra cosa que permitir que los demás entiendan claramente el mensaje que les estamos proporcionando y perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos

o sentimos. Ser transparente es ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad que permita la interpretación.

**d) Respeto.**

El respeto también es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por sus conocimientos, experiencias o valor como personas. Dirigido a generar un clima que apoye y valore el trabajo y estudio de las personas en la universidad.

**e) Solidaridad.**

Es un acto voluntario por el que nos apoyamos los unos a los otros para poder enfrentar la vida juntos, de un modo fraternal. Ser solidario es una actitud que debe brotar del corazón de las personas y no puede ser obligada por la fuerza de las leyes.

**f) Honestidad.**

Forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

**g) Justicia.**

Es un nivel que se desea alcanzar y está vinculado estrictamente al valor del bien común. Incluye la justicia legal, la social y la internacional, así como también, la esfera individual de la justicia distributiva. La justicia le da a la sociedad un mecanismo que establece derechos y deberes en las instituciones básicas de la sociedad y de los individuos, lo cual define el reparto equitativo entre beneficios y cargas de la cooperación social.

**h) Tolerancia.**

Es la aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa. Es la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la persona.

**i) Responsabilidad social**

La Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.

## j) Responsabilidad Ambiental

Es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones, por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo.

### 3.1.4. Diagnóstico estratégico

#### a) Análisis interno

Se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, recursos humanos, tecnología, recursos, gestión, etc.

- **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.

#### b) Análisis externo

Tiene como objetivo identificar y prever los cambios del entorno que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de los efectos que puedan producir sobre la Universidad, pudiendo ser favorables (oportunidades) o adversos (amenazas). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades y para debilitar las amenazas.

- **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.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL</b>	<p>Participación de la comunidad universitaria en la formulación del Plan Estratégico Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte interés de la actual gestión de la universidad en implementación de planes estratégicos en áreas específicas de la universidad.</li> <li>• Fuerte interés de articular el Plan Operativo al Presupuesto Institucional.</li> <li>• Revisión y actualización de la estructura funcional y orgánica.</li> <li>• Mayor involucramiento de la comunidad universitaria para la implementación del sistema de gestión de la calidad</li> <li>• En proceso de Implementación de un sistema de gestión de calidad institucional.</li> <li>• Iniciativas para mejorar la cultura organizacional en la universidad.</li> <li>• Interés en la implementación del sistema de comunicación e información eficaz y con tecnología de primer nivel para nuestra universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planes estratégicos en áreas específicas de la universidad: Investigación, extensión universitaria y proyección social, enseñanza-aprendizaje, calidad universitaria, entre otros; así mismo en las Facultades, Escuela de Posgrado, Sedes Descentralizadas y Centros Académicos de Producción de Bienes y Servicios.</li> <li>• Estructura funcional y orgánica actual no facilita la implementación del nuevo Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Inexistencia de programas para fortalecer la cultura organizacional adecuada a los cambios institucionales.</li> <li>• Falta de una infraestructura tecnológica moderna que garantice la implementación del sistema de comunicación e información eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proceso de planificación eficaz en las universidades del país posibilitan un mayor compromiso con el desarrollo regional y nacional.</li> <li>• 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.</li> <li>• Fuentes de financiamiento de donaciones y transferencias para implementación de los procesos de acreditación y mejoramiento de la calidad en las universidades públicas.</li> <li>• La Estructura funcional y orgánica, basada en procesos articulada a los grupos de interés, dinamiza el desarrollo de las universidades.</li> <li>• Experiencias en modelos de calidad, tanto del CONEAU como a nivel internacional.</li> <li>• Una cultura organizacional que favorezca el direccionamiento estratégico en las universidades, permite, el cumplimiento óptimo de sus metas.</li> <li>• La incorporación de un sistema de comunicación e información en las universidades facilita el direccionamiento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Las universidades que no trabajan en temas misionales articulados a temas estratégicos de la región y el país pueden aislar su desarrollo.</li> <li>• Las universidades públicas necesitan más recursos presupuestales para el desarrollo de sus actividades pero no reciben mayores incrementos por parte del gobierno.</li> <li>• Estructura funcional y orgánica desactualizada dificulta el proceso de direccionamiento estratégico y modernización de las universidades.</li> <li>• Las universidades que no cuentan con sistemas de gestión de calidad muestran desventaja competitiva con respecto a las que ya tienen.</li> <li>• La falta de una cultura organizacional, basada en los cambios estratégicos, interfiere la dinámica que favorezcan interacciones de las universidades con su entorno.</li> <li>• La ausencia del sistema de comunicación e información en las universidades recorta su capacidad de interacción con su entorno generando aislamiento.</li> </ul>

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encuentran en proceso de formulación e implementación las políticas, normas y procedimientos para el proceso de enseñanza- aprendizaje.</li> <li>Se encuentra en proceso de formulación e implementación el sistema eficaz de evaluación del proceso de enseñanza- aprendizaje.</li> <li>Intención de conocer a cabalidad, por parte de la actual gestión de la universidad, el perfil del ingresante y del egresado de nuestra universidad.</li> <li>Intención de elaborar, por parte de la actual gestión de la universidad, una base de datos sobre los egresados de las diferentes carreras profesionales y programas de pos grado para su seguimiento y gestión.</li> <li>Presencia del centro pre- universitario, para una selección optima de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso conocimiento del modelo educativo.</li> <li>Escaso conocimiento sobre demanda social y mercado ocupacional para todas las carreras profesionales y programas de postgrado de la universidad.</li> <li>Las carreras profesionales y programas de postgrado están diseñadas sin tener en cuenta la demanda social de la región y del país.</li> <li>Deficiente sistema de evaluación del proceso de enseñanza- aprendizaje.</li> <li>Currículos desactualizados y no acordes a la demanda social, mercado ocupacional y al desarrollo científico- tecnológico.</li> <li>Escaso conocimiento del Perfil del ingresante y del egresado de las carreras profesionales y programas de postgrado.</li> <li>Los currículos actuales no están diseñados teniendo en cuenta los perfiles del ingresante y del egresado de las carreras profesionales y programas de postgrado, acorde con la demanda social y mercado ocupacional.</li> <li>Deficiente sistema de seguimiento y evaluación (basada en la investigación) del desempeño de los egresados de las carreras profesionales programas de postgrado.</li> <li>Limitado nivel de gestión de la escuela de posgrado que impide su crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento y pertinencia de los procesos de acreditación de las carreras profesionales y programas de postgrado de la universidad al contar con información de la demanda social regional y nacional.</li> <li>Los nuevos estándares en la concepción y el manejo del proceso de enseñanza aprendizaje generan ventajas competitivas en la universidad.</li> <li>Una cultura de la evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje en la universidad generan ventajas competitivas.</li> <li>Generación de mayor competitividad de la universidad con currículos acordes a los nuevos modelos y estándares internacionales que se adecuan a las exigencias de la demanda social.</li> <li>Las universidades que cuentan con currículos en los que se han establecido los perfiles del ingresante y del egresado acordes con la demanda social, mercado ocupacional y tendencias tecnológicas actuales (como resultado de la investigación), logran profesionales con mayores ventajas competitivas.</li> <li>Un sistema de seguimiento, evaluación y retroalimentación (basada en la investigación) de los egresados de las universidades generan grandes oportunidades competitivas.</li> <li>Creciente número de estudiantes de nivel secundario con aspiraciones a ingresar a la UNSM-T</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las universidades que ofertan carreras profesionales y programas de postgrado sin pertinencia, no logran un reconocimiento de la sociedad.</li> <li>Las universidades que no implementan mejoras en sus procesos de enseñanza aprendizaje no logran un posicionamiento y reconocimiento social.</li> <li>Las universidades que no evalúan sus procesos no mejoran sus servicios de enseñanza aprendizaje.</li> <li>Las universidades que cuentan con currículos desactualizados no generan ventajas competitivas y se mantienen al margen del desarrollo regional y del país</li> <li>Las universidades que no cuentan con perfiles del ingresante y del egresado, establecidas en sus currículos, acordes con la demanda social no generan ventajas competitivas y se mantienen al margen del desarrollo regional y del país.</li> <li>La ausencia de vinculación de las universidades y sus egresados limita el desarrollo de capacidades competitivas.</li> <li>Creciente oferta de carreras profesionales a distancia por parte de instituciones nacionales e internacionales.</li> </ul>



FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>INVESTIGACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra en proceso de implementación el sistema de investigación universitaria.</li> <li>• Se cuenta con docentes investigadores que destacan individualmente por sus trabajos de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proyectos de investigación científica presentados en su mayoría son de baja calidad.</li> <li>• Las investigaciones son muy escasas y sus resultados, en su gran mayoría, no contribuyen significativamente al desarrollo regional.</li> <li>• El sistema UNSM-T promueve espacios de mayor ocupación para profesores, los mismos que dedican mayor tiempo en la enseñanza y la administración y no a la Investigación.</li> <li>• En los rankings 2013 Perú de las mejores universidades ubican a la UNSM-T en el puesto 30 de 55 (revista América Economía. 24/01/14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• La fuente de financiamiento proveniente del canon minero, para las universidades es una gran oportunidad que permite promover amplios espacios para el desarrollo de la investigación docente y lograr posicionarse dentro entre las mil mejores universidades del planeta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes de organismos internacionales para promover la investigación la investigación en países en vías de desarrollo.</li> <li>• Universidades sin investigación de calidad no generan reconocimiento académico, social ni competitividad.</li> <li>• La falta de fuentes de financiamiento para la investigación en las universidades no permite su desarrollo.</li> <li>• La falta de atención a la investigación en las universidades, puede generar pérdida de posicionamiento en los ranking de las mejores universidades..</li> <li>• Poca vinculación de universidades nacionales con instituciones científicas y académicas nacionales e internacionales.</li> </ul>

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>DOCENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto porcentaje de docentes con maestrías y un menor porcentaje con doctorados.</li> <li>• Existencia de normatividad sobre la labor de tutoría por parte del docente.</li> <li>• En proceso de implementación el sistema de evaluación del desempeño de la labor de enseñanza del docente y tutoría al estudiante, de extensión universitaria y proyección social del personal docente.</li> <li>• Personal docente-investigador busca ser reconocido por su trabajo.</li> <li>• Plan de capacitación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos docentes con maestrías en su especialidad.</li> <li>• Sobrecarga horaria a docentes a tiempo completos y tiempo parcial sobre todo a los auxiliares.</li> <li>• Inestabilidad laboral en un porcentaje importante de docentes contratados.</li> <li>• Desaprovechamiento de capacidades de algunos docentes al no ubicarlos en algunos cargos administrativos o comisiones importantes.</li> <li>• Docentes con relativo desconocimiento de conocimientos pedagógicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Docentes con escaso dominio de un segundo idioma.</li> <li>• Sistema ineficaz de evaluación de la labor tutorial del docente al estudiante.</li> <li>• Limitado recursos para capacitación tanto del personal docente como del personal administrativo.</li> <li>• Escases de personal docente y administrativo en algunas escuelas y oficinas administrativas</li> <li>• Sueldos bajos en la mayoría del personal docente y administrativo que busca otras opciones de ingresos para sus familias, descuidando muchas veces su labor en la Universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades con sistemas de evaluación del desempeño de los docentes respecto a la enseñanza y tutoría repotencian la calidad del estudiante para un mejor aprendizaje y tener egresados más competitivos.</li> <li>• La responsabilidad social en las universidades permiten la identificación y compromiso de los docentes de la universidad con la problemática regional y nacional.</li> <li>• Asignar parte del presupuesto institucional al plan de capacitación del personal.</li> <li>• Luchar por el cumplimiento de la ley respecto de los sueldos indexados a la de los fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades con deficientes sistemas de enseñanza y tutoría, son desconocidos por la sociedad tener egresados menos competitivos.</li> <li>• Universidades con docentes que no desarrollan la labor de: Investigación, extensión universitaria y proyección social acorde con el desarrollo regional no tienen reconocimiento social de la comunidad.</li> <li>• Fuga de talentos a otras instituciones por mejoras económicas.</li> <li>• Universidades que no aseguran y retiene su capital humano de calidad pierde el reconocimiento y competitividad en los servicios que brinda.</li> </ul>

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y actualización de programas de bienestar universitario: alimentación, atención médica primaria, asistencia social, deportes, actividades culturales y esparcimiento.</li> <li>• Ayudantías de cátedra, bolsas de trabajo y semibecas en el comedor universitario.</li> <li>• Se cuenta con piscina semi-olímpica, campo de fútbol, fulbito, basquet, vóley y frontón.</li> <li>• Se cuenta con biblioteca central y también en las diferentes facultades (general y especializada)</li> <li>• Existencia de proyectos de implementación de bibliotecas</li> <li>• Actitud positiva al cambio del personal bibliotecario.</li> <li>• Contamos con bases de datos virtuales (GINARIDIALNET)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada implementación de programas de bienestar universitario: alimentación, atención médica primaria, asistencia social, deportes, actividades culturales y esparcimiento.</li> <li>• Deficiente infraestructura y equipamiento de la OBU.</li> <li>• Deficiente seguimiento, monitoreo y control de los estudiantes de bajos recursos económicos.</li> <li>• Insuficiente personal profesional para formular e implementar programas de bienestar universitario.</li> <li>• Limitado horario de atención en bibliotecas especializadas</li> <li>• Escasa cantidad de libros actualizados y de especialidad.</li> <li>• Infraestructura inadecuada de las bibliotecas</li> <li>• Personal no capacitado en el manejo y gestión de las bibliotecas.</li> <li>• Inadecuado sistema integrado de información bibliotecaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio con el MINSA para las referencias de alumnos en caso de enfermedades que no se puedan tratar en la universidad.</li> <li>• 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.</li> <li>• Existencia de bibliotecas digitales en el mundo.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano de universidades sin compromiso y sin identidad por programas de bienestar ineficaces no contribuyen al mejoramiento de la calidad de sus servicios.</li> <li>• 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.</li> </ul>

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de sus recursos naturales</li> <li>Existencia de lagos e importantes ríos y tierras para actividades agropecuarias y Bosques</li> <li>Importante cantidad de espacios públicos</li> <li>Parque lineal del área urbanizada actual con la futura urbanización.</li> <li>Franja ribereña del río Huallaga, Mayo, Cumbaza, Shilcayo, Huayabamba, Tocache, Saposoa y otros.</li> <li>Multiculturalidad: la presencia influyente de importantes grupos culturales y grupos étnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de una estrategia integral que cuide el medio ambiente y el paisaje del lugar</li> <li>Mala ubicación del basurero municipal</li> <li>Falta de políticas destinadas a fortalecer la conciencia y la educación ambiental</li> <li>Poca cohesión social devenida de los problemas étnicos.</li> <li>Importantes problemas de conectividad de la localidad</li> <li>Limitación al desarrollo turístico.</li> <li>Déficit de instrumentos directos de gestión territorial.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de tierra social.</li> <li>- Producción concertada del territorio</li> <li>- Control ambiental de las actividades</li> <li>- Falta de articulación entre los distintos niveles de gobierno</li> </ul> </li> <li>Falta de una estrategia de proyecto la ciudad, que respete la matriz geomorfológica y entienda a la ocupación del suelo de manera interrelacionada con el medio geográfico.</li> <li>Carencia de la política de saneamiento para los distintos pueblos de la región que apunte a elevar el nivel de calidad ambiental en términos - sanitarios de la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencialidad como centro de servicios turísticos</li> <li>Especies arbóreas autóctonas con valor turístico</li> <li>Importante cartera de Proyectos impulsados desde el ámbito provincial</li> <li>Existencia de numerosos proyectos vinculados incluidos en los lineamientos provinciales               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación del plan energético (energías alternativas) la construcción de una planta energética en río Mayo.</li> <li>- Estímulo provincial a la producción forestal y agrícola.</li> </ul> </li> <li>Crecimiento sostenido del mercado del turismo.</li> <li>Programas educativos a nivel provincial direccionados a la capacitación de RRHH de actividades estratégicas en turismo.</li> <li>Oportunidad de planificación de una red de producción alimentaria sustentable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de artificializar el paisaje (uso desmedido del suelo urbano, sobrepastoreo, etc.)</li> <li>Aumentar la fragmentación social.</li> <li>Aumento del déficit de infraestructura básica y viviendas por desinversión pública</li> <li>Pérdida de Calidad de Vida</li> <li>Existencia de un mercado informal de tierras que complejiza la gestión de proyectos y dificulta su fiscalización.</li> <li>Riesgo de pérdida de posicionamiento turístico por la gran cantidad de competidores directos</li> <li>Contaminación Atmosférica proveniente de las fuentes fijas y móviles, actividades de construcción.</li> <li>Contaminación por ruidos, olores provenientes de la inadecuada disposición de los desechos sólidos y líquidos.</li> </ul>

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso de revisión de la gestión de los recursos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiente integración entre los planes estratégicos, planes operativos y presupuesto.</li> <li>Deficiente sistema de gestión de los recursos financieros.</li> <li>Centros de producción deficientes.</li> <li>Limitado presupuesto para la ejecución de actividades de extensión y proyección universitaria y cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos en las universidades tanto a nivel nacional como a nivel internacional.</li> <li>Existencia de software que integra planes estratégicos, planes operativos y presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin recursos financieros se posterga el desarrollo de la universidad.</li> </ul>
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas para integrar y trabajar con grupos de interés en forma organizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta un comité consultivo integrado por grupos de interés, que permita la vinculación con la universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una fuerte vinculación de los grupos de interés con las universidades permite garantizar el desarrollo, atendiendo las demandas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin una vinculación sostenida con los grupos de interés, continúa el aislamiento de las universidades con la sociedad.</li> </ul>
<b>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con proyectos de mejoramiento de la infraestructura y equipamiento que contribuyen al mejor desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social, administración y bienestar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadecuada gestión de la infraestructura y equipamiento para los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social, administración y bienestar.</li> <li>Equipos audiovisuales en su mayor parte deficientes</li> <li>Escasa cantidad de software para el proceso de enseñanza aprendizaje e investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las universidades con infraestructura y equipamiento adecuados y de calidad incrementa en la mejora de su capacidad para adecuarse a las exigencias del entorno altamente cambiante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una deficiente competitividad de la universidad por una inadecuada gestión de la infraestructura y equipamiento no permite alcanzar la acreditación nacional e internacional y la sociedad nos desconocerá.</li> </ul>

### 3.1.5. 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 de la organización que se consideran claves para el cumplimiento de la visión y misión. Son los caminos que marcan un conjunto de decisiones básicas futuras y elaboradas para el largo plazo. A partir de la visión y la misión enunciada podemos identificar y ratificar los ejes estratégicos. El Plan Estratégico define cuatro grandes ejes estratégicos para el desarrollo futuro de la institución:

#### **Eje de calidad educativa**

La Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, está orientada al aseguramiento continuo de la calidad e internacionalización para la formación profesional acorde al avance de la ciencia y tecnología con enfoque humanístico, en beneficio de la sociedad y el ambiente.

#### **Eje de investigación para el desarrollo**

La universidad lidera y crea conocimientos mediante la investigación científica y tecnológica, formalmente publicada para contribuir a mejorar la calidad de vida con enfoque social y ambiental.

#### **Eje de extensión universitaria y proyección social**

La universidad, establece vínculos con la sociedad y empresa contribuyendo al desarrollo y crecimiento económico, social y ambiental; fomenta eventos culturales, artísticos, realzando la identidad amazónica.

#### **Eje de gestión institucional**

Se gestiona en base a la planificación estratégica y planes operativos, integrando con efectividad los procesos académicos y administrativos, para el desarrollo institucional.

### 3.1.6. Lineamientos de política institucional

Los lineamientos de política, son guías para ejecutar las estrategias, son las reglas del juego u orientaciones que rigen la actuación y delimitan las fronteras dentro de las cuales deberá desarrollarse una acción.

#### **Política de calidad educativa**

La universidad desarrolla un sistema de gestión de la calidad universitaria, teniendo como base un modelo educativo, para la formación de Profesionales competitivos, adaptados al cambio climático para disminuir la vulnerabilidad ambiental.

- Política de estímulo al mejoramiento continuo de la calidad
- Política de Gestión Integral de la calidad ambiental.
- Política de inversión sostenida en el desarrollo del potencial humano docente.
- Política de apoyo a emprendimientos estudiantiles.

### **Políticas de investigación para el desarrollo**

La universidad, fomenta la formación y perfeccionamiento continuo de docentes, estudiantes y/o grupos de investigadores en proyectos de ciencia, tecnología e innovación, articulados al desarrollo sustentable: agua, aire, suelo y biodiversidad.

- Política de estímulo para dedicar el tiempo a la investigación de docentes y estudiantes de forma multidisciplinaria.
- Política de Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica
- Política de incentivos para incrementar el número de titulados con tesis.
- Política de reinversión de fondos generados por investigación.
- Política de investigación conjunta con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales.
- Política de investigar temas de interés regional.

### **Política de extensión universitaria y proyección social**

La universidad fortalece las relaciones con la comunidad, a través del intercambio de experiencias y saberes que permitan impulsar el desarrollo y fomento de la cultura, el arte, el deporte y previniendo la contaminación ambiental.

- Política de fortalecimiento de la extensión universitaria y proyección social con enfoque multidisciplinario.
- Política una relación interactiva con los distintos actores sociales.
- Política de adopción de buenas prácticas e iniciativas de responsabilidad ambiental.

### **Política de gestión institucional**

La universidad se gestiona por procesos que conllevan al logro de resultados, en el aspecto académico y administrativo para el aseguramiento continuo.

- Política de integración de la Comunidad Universitaria.
- Política de compromiso social y regional de la UNSM –T.
- Política de manejo sano y balanceado de la economía
- Política de Sustentabilidad económica.
- Política sobre el cuidado del ambiente en los diferentes planes de gestión.
- Política de fortalecimiento de la imagen institucional.
- Política de transparencia en la utilización y manejo de recursos universitarios.
- Política de priorizar y buscar nuevas fuentes de financiamiento en el exterior.
- Políticas de inversión en la modernización, tecnificación de la gestión universitaria, que agilice los procesos, que mejore la calidad y disminuya los costos.
- Política de ubicar al personal docente y/o administrativo en base a sus competencias en el puesto de trabajo.



### 3.1.7. Objetivos estratégicos y específicos.

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto figuran una definición operativa de la visión y la misión, cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado. 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 estratégico y bajo los cuales en adelante alinearán y desplegarán 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.

#### Objetivo estratégico N° 1

Formar académicos competitivos y líderes, que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.

##### Objetivos específicos:

- 1.1.1. Elaborar el modelo educativo basado en competencias acorde a las necesidades sociales – productivas regional y global.
- 1.1.2. Garantizar que el currículo proporcione una sólida base, científica, humanística y tecnológica con sentido de responsabilidad social y ambiental.
- 1.1.3. Asegurar que la selección del estudiante cumpla con el perfil del ingresante según carrera profesional.
- 1.1.4. Garantizar que el proceso de incorporación e integración de los estudiantes sea efectivo.
- 1.1.5. Vincular la investigación, extensión universitaria y proyección social con los procesos de enseñanza –aprendizaje.
- 1.1.6. Diseñar, implementar y valorar la eficacia del sistema de evaluación del aprendizaje.
- 1.1.7. Asegurar que la coordinación entre las áreas académicas y administrativas que interviene en la gestión de la carrera profesional sea eficiente.
- 1.1.8. Fortalecer las capacidades de la plana docentes en las diferentes carreras profesionales.
- 1.1.9. Evaluación del sistema automatizado de seguimiento al egresado cuyos resultados permitan la actualización y mejora del currículo.
- 1.1.10. Promover redes con la comunidad académica internacional.

#### Objetivo estratégico N° 2

Gerenciar la calidad en la investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos, sostenibles y sustentables, que responda a las demandas globales para contribuir a la mejora de calidad de vida de la sociedad.

##### Objetivos específicos:

- 2.1.1. Fomentar la investigación, innovación y emprendimiento.
- 2.1.2. Articular la investigación con los intereses del sector público, privado y población involucrada dentro de ello el cuidado y recuperación del ambiente.
- 2.1.3. Fomentar la patente de la producción intelectual de los estudiantes y docentes.

### Objetivo estratégico N° 3

Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de la Extensión universitaria y Proyección social que responda a la demanda social, económica y ambiental.

#### Objetivos específicos:

- 3.1.1. Establecer las políticas, normas y procedimientos de la extensión universitaria y proyección social.
- 3.1.2. Lograr la interacción e integración: universidad – sociedad – empresa a nivel regional y nacional.
- 3.1.3. Fomentar la participación de los estudiantes y docentes en las actividades de extensión universitaria y proyección social.

### Objetivo estratégico N°4

Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad universitaria.

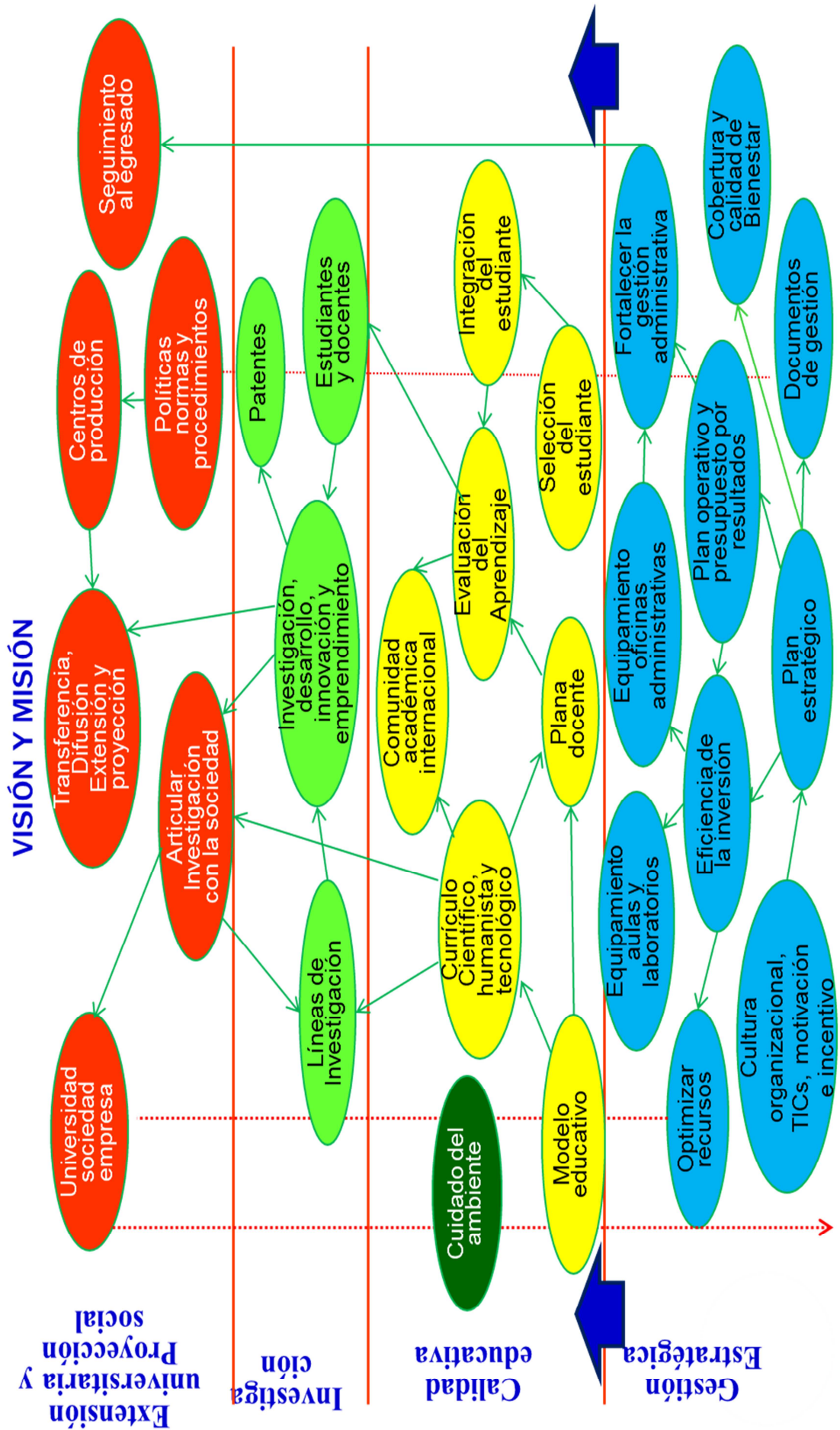
#### Objetivos específicos:

- 4.1.1 Implementar y mantener las aulas y laboratorios con tecnologías que requieran los procesos de enseñanza – aprendizaje e investigación.
- 4.1.2 Implementar a las oficinas administrativas con tecnologías necesarias para la reformulación de procesos que requieran las actividades de gestión estratégica, académicas y de bienestar universitario.
- 4.1.3 Ampliar la cobertura y calidad de los servicios de bienestar universitario.
- 4.1.4 Lograr con enfoque sistémico y de calidad la Implementación del plan estratégico institucional.
- 4.1.5 Lograr que las unidades académicas y administrativas formulen su plan operativo y presupuesto bajo el enfoque por resultados en forma participativa.
- 4.1.6 Lograr que las unidades Académicas y administrativas cuenten con sus respectivos documentos de gestión complementarios.
- 4.1.7 Fomentar la eficacia de la inversión en las facultades.
- 4.1.8 Crear y potenciar los centros de producción por facultades.
- 4.1.9 Fortalecer la gestión administrativa de las facultades.
- 4.1.10 Fortalecer la utilización de recursos económicos y financieros.
- 4.1.11 Fortalecer la cultura organizacional, la información y comunicación, la motivación e incentivo de la comunidad universitaria,
- 4.1.12 Fortalecer las actitudes al cuidado del ambiente de la comunidad universitaria

#### 3.1.8. El Balanced Scorecard (BSC)

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

## 3.1.8.1. Mapa estratégico de causa - efecto de objetivos específicos



## 3.1.9. Matriz de Objetivos, estrategias, indicadores, metas y responsables

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.	1.1. Elaborar el modelo educativo basado en competencias acorde a las necesidades sociales – productivas regional y global.	1.1.1. Elaborar el estudio de Demanda social en la Región San Martín a través de un PIP Menor. En coordinación con el gobierno regional.		Estudio de demanda social	No	0	18	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Ratio de demanda de admisión.	No	0	18	Oficina de Admisión
		1.1.2. Elaboración del modelo educativo basado en competencias a través de un PIP Menor.		Modelo educativo elaborado	No	0	1	VRACAD
				Implementación del modelo educativo.	%	0	100	
				Eficacia del modelo educativo	%	0	70	
		1.1.3. Certificar a los estudiantes a partir de la culminación del 6to. ciclo académico de estudios según la competencia lograda.		Estudiantes certificados por año.	%	0	100	Facultades
	1.2. Garantizar que el currículo proporcione una sólida base, científica, humanística y tecnológica con sentido de responsabilidad social y ambiental.	1.2.1. Actualización y reformulación del plan curricular sincronizado al modelo educativo basado en competencias.	15	Currículos re-estructurados.	No	0	18/21	Escuela Académico Profesional - Comisión Evaluación Curricular
				Implementación del currículo en la carrera profesional.	%	0	100	
				Evaluación anual del currículo de la carrera profesional.	No	0.1	7	
				Reestructuración Curricular	No	0	5	
				Actualización del currículo.	No	0.1	7	

1OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.	1.2. Garantizar que el currículo proporcione una sólida base, científica, humanística y tecnológica con sentido de responsabilidad social y ambiental.	1.2.1. Actualización y reformulación del plan curricular sincronizado al modelo educativo basado en competencias.	19	Horas lectivas de asignaturas que pertenecen al área básica del Plan de Estudios.	promedio	40	NS	Escuela Académico Profesional - Comisión Evaluación Curricular
				Horas lectivas de asignaturas que pertenecen al área formativa del Plan de Estudios.	promedio	32	NS	
				Horas lectivas de asignaturas que pertenecen al área de especialidad del Plan de Estudios.	promedio	216	NS	
				Horas lectivas de asignaturas que pertenecen al área complementaria del Plan de Estudios.	promedio	45	NS	
				Horas de práctica asignadas en el plan de estudios.	promedio	49	NS	
			23	Horas de asignaturas electivas asignadas en el plan de estudios.	promedio	9	NS	
				Horas de créditos libres de otros planes de estudios de la Carrera Profesional.	promedio	0	NS	
	1.3. Asegurar que la selección del estudiante cumpla con el perfil del ingresante según carrera profesional.	1.3.1. Elaboración de exámenes de admisión acorde al perfil de la carrera profesional.	37	Calificación media de ingresantes totales en examen admisión ordinario por ciclo.	Promedio	107.84	ND	Oficina de Admisión
				Calificación media de ingresantes totales en examen admisión extraordinario por ciclo	Promedio	95.86	ND	
				Calificación media de ingresantes totales por Centro Pre-Universitario por ciclo.	Promedio	110.8	ND	Centro Pre-Universitario
				Calificación media de ingresantes del quinto superior en examen admisión ordinario por ciclo.	Promedio	141.39	ND	Oficina de Admisión

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.	1.3. Asegurar que la selección del estudiante cumpla con el perfil del ingresante según carrera profesional.	1.3.1. Elaboración de exámenes de admisión acorde al perfil de la carrera profesional.		Calificación media de ingresantes del quinto superior en examen admisión extraordinario por ciclo.	Promedio	131.37	ND	Oficina de Admisión
				Calificación media de ingresantes del quinto superior por Centro Pre-Universitario por ciclo.	Promedio	126.01	ND	Centro Pre-Universitario
				Ingresantes procedentes de otras regiones.	%	15.61	ND	Oficina de Admisión y Centro pre-universitario
				Ingresantes extranjeros.	%	0	0	
	1.4. Garantizar que el proceso de incorporación e integración de los estudiantes sea efectivo	1.4.1. Plan de inducción a la vida universitaria y evaluación eficaz del proceso de enseñanza aprendizaje en las diferentes carreras profesionales.	35	Éxito académico (Estudiantes que aprueban más del 50% de los cursos matriculados en el 1er año de estudios)	%		100	Oficina de Acreditación Universitaria
				Alumnos activos al culminar el 2º año de su ingreso	%	86.51	100	Oficina de Coordinación y Registro Académico
				Rendimiento académico de los estudiantes del primer ciclo.	Promedio	12.6	14	Oficina de Coordinación y Registro Académico
				Estudiantes que participaron en proceso de inducción a la vida universitaria.	%	75.41	80	Oficina de Bienestar Universitario.
		1.4.2. Diseño e implementación de un sistema de gestión de la tutoría en las diferentes carreras profesionales	68	Sistema de gestión de la tutoría	Nº	0	1	Oficina de Bienestar Universitario y Escuela Académico Profesional
				Implementación del Sistema de Tutoría	%	20	100	
				Eficacia del Sistema de Tutoría (cumplimiento de objetivos)	%	0	100	
			69	Satisfacción del estudiante con respecto al Sistema de Tutoría.	%	0	80	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental	1.5. Vincular la investigación, extensión universitaria y proyección social con los procesos de enseñanza – aprendizaje.	1.5.1. Plan de vinculación de la investigación con los procesos de enseñanza _ aprendizaje que responda a las demandas globales.	47	Sistema de gestión de la investigación formativa.	Nro.	0	70	VRACAD y Escuela Académico Profesional
				Implementación del Sistema de Gestión de la Investigación Formativa.	%	0	100	
				Eficacia del Sistema de Gestión de la Investigación Formativa (cumplimiento de objetivos)	%	0	70	
				Satisfacción del estudiante con respecto al Sistema de Gestión de la Investigación Formativa.	%	0	70	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
			22	Sílabos con contenido de investigación, extensión universitaria y proyección social.	%	0	60	Escuela Académico Profesional, Comisión Evaluación Curricular
				Asignaturas vinculadas a la investigación formativa	Nro.	0	60	
			30	Estudiantes satisfechos con la aplicación de estrategias de investigación en el proceso de enseñanza - aprendizaje.	%	UTI	80	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
			48.51	Estudiantes satisfechos con el sistema de evaluación de investigación formativa.	%	60.4	90	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
		1.5.2. Plan de vinculación de la extensión y proyección social universitaria que responda a las demandas globales.	63	Asignaturas vinculadas con la extensión universitaria	Nro.	0	60	Escuela Académico Profesional Comisión Evaluación Curricular
			63	Asignaturas vinculadas con la proyección social	Nro.	0	60	
			58	Estudiantes satisfechos con el sistema de evaluación de la extensión universitaria	%	UTI	80	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
			60	Estudiantes satisfechos con el sistema de evaluación de la proyección social en la UNSM-T	%	UTI	80	



OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.	1.6. Diseñar, implementar y valorar la eficacia del sistema de evaluación del aprendizaje.	1.6.1. Diseño e implementación del sistema de evaluación del aprendizaje sincronizado al modelo educativo.	35	Sistema de evaluación del aprendizaje diseñado.	Nro.	0	1	VRACAD Escuela Académico Profesional
				Implementación del sistema de evaluación del aprendizaje.	%	0	100	
				Eficacia del sistema de evaluación del aprendizaje.	%	0	70	
				Estudiantes satisfechos con la aplicación de estrategias de enseñanza - aprendizaje.	%	59.28	80	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
		1.6.2. Valoración del sistema de evaluación del aprendizaje coherente al modelo educativo.	35	Rendimiento Promedio (% de créditos aprobados en un ciclo académico).	%	84.32	90	Oficina de Coordinación y Registro Académico
				Rendimiento promedio de los estudiantes en asignaturas llevadas por primera vez.	%	UNI	14	
				Promedio ponderado del egresado por promoción de ingreso.	Promedio	12.68	14	Oficina de acreditación - Unidad de Normatividad e Indicadores
	1.7. Asegurar que la coordinación entre las áreas académicas y administrativas que interviene en la gestión de la carrera profesional sea eficiente.	1.7.1. Presentación y cumplimiento del contenido silábico por parte del docente.	31	Sílabos que se distribuyen y exponen el primer día de clases.	%	50	95	Jefe de Departamento
			32	Promedio de cumplimiento del contenido del silabo de asignaturas del ciclo.	%	90	100	
				Promedio de puntualidad del docente en la asignatura.	%	75	100	
		1.7.2. Plan de distribución de clases teórico y práctico.		Promedio de estudiantes matriculados por asignatura.	Promedio	19	25	Oficina de Coordinación y Registro Académico
				Ratio estudiante/docente en un ciclo académico.	Ratio	0	6	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Estudiantes por docentes para prácticas de laboratorio	Ratio	0	15	
				Estudiantes por docentes para prácticas clínicas, talleres o de campo.	Ratio	0	10	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.	1.7. Asegurar que la coordinación entre las áreas académicas y administrativas que interviene en la gestión de la carrera profesional sea eficiente.	1.7.2. Plan de distribución de clases teórico y práctico.	34	Promedio de créditos matriculados por los estudiantes (dedicación lectiva del estudiante).	Promedio	20	22	Of. de Coordinación y Registro Académico
	1.8. Fortalecer las capacidades de la plana docentes en las diferentes carreras profesionales	1.8.1. Plan de requerimiento de docentes en las diferentes carreras profesionales	67	Docentes ordinarios que laboran en la carrera profesional	Nro.	32	40	Of. Administración - Unidad de Recursos Humanos
				Docentes ordinarios a tiempo completo que dictan asignaturas en la carrera profesional	%	50.	80	Jefe de Departamento
				Docentes ordinarios que dictan asignaturas en las áreas básicas, formativa, de especialidad y complementaria del plan de estudios de la carrera profesional	%	53.05	NS	
				Docentes nombrados dentro del total de la plana docente del área de especialidad.	%	UNI	70	
			76	Edad promedio de docentes que dictan asignaturas en la carrera profesional	Promedio	51	ND	Jefe de Departamento
				Docentes que permanecen después de la jubilación en la carrera profesional.	%	UE	ND	Of. Administración – Unid. de Recursos Humanos - Jefe de Departamento
				Docentes que dictan asignaturas en la carrera profesional después de la jubilación	%	UE	ND	Jefe de Departamento
				Pares externos en procesos de selección, ratificación y promoción docente.	%	0	50	Decano de Facultad
			77	Docentes maestros que dictan asignaturas en la carrera profesional	%	UTI	100	Jefe de Departamento
				Docentes maestros en la especialidad que dictan asignaturas.	%	UTI	70	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.	1.8. Fortalecer las capacidades de la plana docentes en las diferentes carreras profesionales	1.8.1. Plan de requerimiento de docentes en las diferentes carreras profesionales	77	Docentes doctores que dictan asignaturas en la carrera profesional	%	UTI	55	Jefe de Departamento
				Docentes doctores en la especialidad que dictan asignaturas.	%	UTI	55	
				Docentes que aprueban la evaluación estudiantil	%	97.14	100	Oficina de Acreditación Oficina de Coordinación y Registro Académico
				Docentes que aprueban la evaluación del Desempeño docente	%	0	80	Departamento Académico Escuela Académico Profesional
		1.8.2. Conformación del Gabinete Pedagógico en cada una de las escuelas académico profesionales.	70	Miembros que conforman el gabinete pedagógico por escuela académico profesional.	%	0	80	Facultad Escuela Académico Profesional
		1.8.3. Plan de perfeccionamiento docente (pedagogía, especialidad, investigación, TICs, idioma extranjero).	70	Programa de capacitación docente en pedagogía.	Nro.	1	1	Escuela Académico Profesional
				Docentes capacitados en pedagogía.	%	21	80	
				Programa de capacitación docente en la especialidad.	Nro	0	1	
				Docentes capacitados en la especialidad		0	80	
				Programa de capacitación docente en investigación.	Nro	0	1	
				Docentes capacitados en investigación.	%	21	80	
				Programa de capacitación docente en TICs..	Nro	1	1	
				Docentes capacitados en TICs.	%	21	80	
				Programa de capacitación docente en Idioma Extranjero.	Nro	0	1	
				Docentes capacitados en Idioma Extranjero.	%	0	80	
				Horas de capacitación docente por programa.	Promedio	40	60	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.	1.8. Fortalecer las capacidades de la plana docente en las diferentes carreras profesionales	1.8.3. Plan de perfeccionamiento docente (pedagogía, especialidad, investigación, TICS, idioma extranjero).	70	Docentes satisfechos con la capacitación por programa.	%	0	80	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
	1.9. Evaluación del sistema automatizado de seguimiento al egresado cuyos resultados permitan la actualización y mejora del currículo.	1.9.1. Diseño e implementación del Sistema de Seguimiento al Egresado	45	Sistema de Seguimiento al egresado	Nro.	0	1	Escuela Académico Profesional - Comisión de seguimiento al egresado
				Implementación del Sistema de Seguimiento al egresado	Nro.	0	55	
				Eficacia del Sistema de Seguimiento al egresado	Nro.	0	70	
			46	Satisfacción con el sistema de seguimiento por parte de los egresados	%	0	70	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno
			43	Egresados por promoción de ingreso	%	54.8	95	
			44	Tiempo promedio de estudios para egresar (Promedio de semestres académicos matriculados)	Promedio	10	5.2	
				Egresados a tiempo según promoción de ingreso.	%	36.43	90	
			45	Tiempo promedio transcurrido entre el egreso hasta la titulación (meses)	Promedio	0	5	Escuela Académico Profesional - Comisión de seguimiento al egresado
				Titulados por promoción de ingreso por carrera profesional	%	0	70	
				Promedio de meses en que demora emplearse un titulado. (meses)	Promedio	0	3	
				Promedio de titulados que laboran en menos de tres meses en su especialidad.	Promedio	0	60	
				Egresados que ejercen docencia universitaria.	%	0	10	
				Satisfacción con el empleo	%	0	70	
				Satisfacción con el desempeño de los egresados.	%	0	90	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental	1.10 Promover redes con la comunidad académica internacional.	1.10.1. Plan de Convenios-movilidad de estudiantes y docentes.	97	Convenios internacionales ejecutados	%	UTI	100	Oficina de Cooperación Técnica - Comisión de Reglamentos y Convenios
				Estudiantes de UNSM-T que visitan otras universidades extranjeras	%	0	3	
				Docentes de UNSM-T que visitan otras universidades extranjeras	%	UTI	20	
				Estudiantes visitantes extranjeros	Nro.	10	100	
				Docentes visitantes extranjeros	Nro.	ND	100	
		Proyectos de estudiantes financiados		%	0	3		
		Proyectos de docentes financiados.		%	0	3		
1.10.2. Programa de gestión de cooperación técnica con proyectos de investigación multidisciplinario e interdisciplinario.								
OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Gerenciar la calidad en la investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos, sostenibles y sustentables, que responda a las demandas globales para contribuir a la mejora de calidad de vida de la sociedad.	2.1. Fomentar la investigación, innovación y emprendimiento.	2.1.1. Diseño e implementación del sistema de gestión de la investigación sincronizado al Plan estratégico y al modelo educativo.	47	Sistema de gestión de la investigación.	Nro.	0	1	Oficina de Investigación y Desarrollo - Comisión de Investigación
				Implementación del Sistema de Gestión de la Investigación.	%	0	100	
				Eficacia del Sistema de Gestión de la Investigación (cumplimiento de objetivos)	%	0	70	
				Satisfacción del estudiante, docente y administrativo con respecto al Sistema de Gestión de la Investigación.	%	0	80	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
		2.1.2. Establecer las líneas de investigación en base a las demandas de la universidad, empresa y sociedad.		Líneas de investigación por carreras profesionales	Nro.	ND	ND	Oficina de Investigación y Desarrollo - Comisión de Investigación
				Líneas de investigación por mención a nivel de posgrado.	Nro.	ND	ND	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE	
Formar académicos competitivos y líderes que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental	1.10 Promover redes con la comunidad académica internacional.	1.10.1. Plan de Convenios-movilidad de estudiantes y docentes.	97	Convenios internacionales ejecutados	%	UTI	100	Oficina de Cooperación Técnica - Comisión de Reglamentos y Convenios	
				Estudiantes de UNSM-T que visitan otras universidades extranjeras	%	0	3		
				Docentes de UNSM-T que visitan otras universidades extranjeras	%	UTI	20		
				Estudiantes visitantes extranjeros	Nro.	10	100		
				Docentes visitantes extranjeros	Nro.	ND	100		
		1.10.2. Programa de gestión de cooperación técnica con proyectos de investigación multidisciplinario e interdisciplinario.		Proyectos de estudiantes financiados	%	0	3		
				Proyectos de docentes financiados.	%	0	3		
OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE	
Gerenciar la calidad en la investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos, sostenibles y sustentables, que responda a las demandas globales para contribuir a la mejora de calidad de vida de la sociedad.	2.1. Fomentar la investigación, innovación y emprendimiento.	2.1.1. Diseño e implementación del sistema de gestión de la investigación sincronizado al Plan estratégico y al modelo educativo.	47	Sistema de gestión de la investigación.	Nro.	0	1	Oficina de Investigación y Desarrollo - Comisión de Investigación	
				Implementación del Sistema de Gestión de la Investigación.	%	0	100		
				Eficacia del Sistema de Gestión de la Investigación (cumplimiento de objetivos)	%	0	70		
				Satisfacción del estudiante, docente y administrativo con respecto al Sistema de Gestión de la Investigación.	%	0	80	Escuela Académico Profesional, Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.	
		2.1.2. Establecer las líneas de investigación en base a las demandas de la universidad, empresa y sociedad.			Líneas de investigación por carreras profesionales	Nro.	ND	ND	Oficina de Investigación y Desarrollo - Comisión de Investigación
					Líneas de investigación por mención a nivel de posgrado.	Nro.	ND	ND	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Gerenciar la calidad en la investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos, sostenibles y sustentables, que responda a las demandas globales para contribuir a la mejora de calidad de vida de la sociedad.	2.1. Fomentar la investigación, innovación y emprendimiento.	2.1.3. Programa de fomento a la investigación, innovación y emprendimiento.	78	Docentes que participan en proyectos de investigación.	Nro.	44	200	Oficina de Investigación y Desarrollo - Comisión de Investigación
			49	Estudiantes que participan en proyectos de investigación.	%	31	40	
			78	Trabajos de investigación realizado por los docentes.	Nro.	6	100	
			49	Trabajos de investigación realizado por los estudiantes.	Nro.	13	100	
			78	Artículos científicos de la especialidad realizada por los docentes.	Nro.	21	60	
			55	Artículos científicos de la especialidad realizada por los estudiantes.	Nro.	0	40	
			78	Docentes con al menos una investigación publicada en revistas indexadas anualmente	Nro.	0	60	
		2.1.4. Jornadas Científicas para difusión de los trabajos de investigación	55	Jornadas de investigación por carrera profesional	Nro.	0	20	Oficina de Investigación y Desarrollo - Comisión de Investigación
		2.1.5. Conformación de los Semilleros en Investigación de estudiantes.		Semilleros de investigación	Nro.	0	20	
		2.1.6. Plan de organización de eventos de investigación nacional e internacional.		Eventos de difusión de los resultados de la investigación en el año.	Nro.	1	2	
		2.1.7. Participación de los estudiantes y docentes en eventos de investigación nacional e internacional.	54	Estudiantes asistentes a eventos nacionales de difusión de la investigación.	%	0	5	Oficina de Investigación y Desarrollo - Comisión de Investigación
			53	Docentes asistentes a eventos nacionales de difusión de la investigación.	%	0	20	
			54	Estudiantes asistentes a eventos internacionales de difusión de la investigación.	%	0	3	
			53	Docentes asistentes a eventos internacionales de difusión de la investigación.	%	0	10	



OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	MET A	ÀREA RESPONSABLE
Gerenciar la calidad en la investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos, sostenibles y sustentables, que responda a las demandas globales para contribuir a la mejora de calidad de vida de la sociedad.	2.1. Fomentar la investigación, innovación y emprendimiento.	2.1.7. Participación de los estudiantes y docentes en eventos de investigación nacional e internacional.	80	Docentes ponentes que difunden su producción intelectual en eventos nacionales.	%	0	10	Oficina de Investigación y Desarrollo - Comisión de Investigación
			54	Estudiantes ponentes que difunden su producción intelectual en eventos nacionales	%	0	3	
			80	Docentes ponentes que difunden su producción intelectual en eventos internacionales	%	0	3	
			54	Estudiantes ponentes que difunden su producción intelectual en eventos internacionales	%	0	1	
			79	Textos publicados por los docentes.	Nro.	0	10	
		2.1.8. Publicación de artículos científicos en revistas indizadas	78	Publicación de artículos científicos en revistas indizadas	Nro.	1	100	
		2.1.9. Fortalecer la publicación de artículos científicos en una revista indizada de la UNSM-T		Eficacia en investigación científica	%	ND	70	
		2.1.10. Creación del fondo editorial de la UNSM-T.		Nro.	0	1		
			Eficacia del fondo editorial.	%	0	70		
	2.2. Articular la investigación con los intereses del sector público, privado y población involucrada.	2.2.1. Plan de vinculación con los grupos de interés	97	Convenios suscritos con instituciones para realizar investigación.	Nro.	0	5	Oficina de Investigación y Desarrollo - Oficina de Cooperación Técnica - Comisión de Reglamentos y Convenios
				Cumplimiento de los convenios suscritos para la investigación.	%	0	70	
				Reuniones periódicas con los grupos de interés.	%	0	20	
			96	Problemas identificados en el sector público para la investigación.	Nro.	0	10	Oficina de Investigación Escuela Académico Profesional Comisión de investigación Comité Consultivo.
				Problemas identificados en el sector privado para la investigación. Problemas identificados	Nro.	0	0	

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁNDAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	MET A	ÁREA RESPONSABLE
Gerenciar la calidad en la investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos, sostenibles y sustentables, que responda a las demandas globales para contribuir a la mejora de calidad de vida de la sociedad.	2.2. Articular la investigación con los intereses del sector público, privado y población involucrada.	2.2.1. Plan de vinculación con los grupos de interés	96	Problemas identificados en la población para la investigación.	Nro.	0	10	Of. de Investigación Escuela Académico Profesional Comisión de investigación Comité Consultivo.
			98	Satisfacción de los grupos de interés.	%	0	70	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
		2.2.2. Fomentar la conformación de redes de investigación por especialidad		Redes de investigación conformadas por especialidad.	Nro.	0	17	Of. de Investigación y Desarrollo Comisión de Investigación
	2.3. Fomentar la patente de la producción intelectual de los estudiantes y docentes.	2.3.1. Plan de capacitación de los docentes en procedimientos para registrar y patentar la producción intelectual.	81	Docentes que conocen los procedimientos para registrar su creación intelectual sobre lo creado como resultado de investigación.	%	54.02		Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
			56	Estudiantes que conocen los procedimientos para registrar su creación intelectual	%	45.57		
		2.3.2. Programa de gestión de patentes de la producción intelectual.	81	Patentes de la especialidad producidos por los docentes.	Nro.	0	5	Oficina de Investigación y Desarrollo Comisión de Investigación
			56	Patentes de la especialidad producidos por los estudiantes	Nro.	0	5	
OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁNDAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	MET A	ÁREA RESPONSABLE
Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de la Extensión universitaria y Proyección social que responda a la demanda local y regional.	3.1. Establecer las políticas, normas y procedimientos de la extensión universitaria y proyección social.	3.1.1. Diseñar e implementar políticas, normas y procedimientos de la extensión y proyección social universitaria, para fortalecer la vinculación con la universidad – sociedad – empresa.	57	Sistema de gestión de la extensión universitaria y proyección social	Nro.	0	1	Oficina de Extensión Universitaria y Proyección Social Comisión de Extensión Universitaria y Proyección Social.
				Implementación del sistema de gestión de la extensión universitaria y proyección social.	%	0	50	
				Eficacia del sistema de gestión de la extensión universitaria.	%	0	80	
				Eficacia del sistema de gestión de la Proyección Social	%	0	80	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁNDAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	MET A	ÁREA RESPONSABLE
Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de la Extensión universitaria y Proyección social que responda la demanda social, económica y ambiental	3.1. Establecer las políticas, normas y procedimientos de la extensión universitaria y proyección social.	3.1.1. Diseñar e implementar políticas, normas y procedimientos de la extensión y proyección social universitaria, para fortalecer la vinculación con la universidad – sociedad – empresa.	57	Documentos normativos sobre la extensión universitaria y proyección social.	Nro.	0	5	Oficina de Extensión Universitaria y Proyección Social Comisión de Extensión Universitaria y Proyección Social.
	3.2. Lograr la interacción e integración: universidad – sociedad – empresa a nivel regional y nacional.	3.2.1. Programa de interacción e integración universidad – sociedad – empresa.	96	Comité consultivo instalado por carrera profesional.	Nro.	0	17	Facultad Escuela Académico Profesional
			97	Convenios suscritos con entidades educativas.	Nro.	0	5	Oficina de Cooperación Técnica Comisión de Reglamentos y Convenios Comisión de Extensión Universitaria y Proyección Social.
				Convenios suscritos con instituciones para realizar extensión universitaria.	Nro.	0	17	
				Convenios suscritos con instituciones para realizar proyección social.	Nro.	0	34	
				Cumplimiento de los convenios suscritos para la extensión universitaria.	%	0	70	
				Cumplimiento de los convenios suscritos para la proyección social.	%	0	70	
				Reuniones periódicas con los grupos de interés.	%	0	5	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
			98	Satisfacción de los grupos de interés.	%	0	70	
		3.2.2. Crear el Área de Competitividad Regional de la escuela de posgrado.		Implementación del Centro de Competitividad Regional.	%	0	1	Escuela de posgrado

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÁREA RESPONSABLE
Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de la Extensión universitaria y Proyección social que responda la demanda social, económica y ambiental.	3.3. Fomentar la participación de los estudiantes y docentes en las actividades de extensión universitaria y proyección social.	3.3.1. Plan de Extensión universitaria y proyección social.	61	Estudiantes que participan en proyectos de extensión universitaria.	%	0	10	Oficina de Extensión Universitaria y Proyección Social. Comisión de Extensión Universitaria y Proyección Social.
			82	Docentes que participan en proyectos de extensión universitaria.	%	0	70	
			62	Estudiantes que participan en proyectos de proyección social.	%	0	10	
			82	Docentes que participan en proyectos de proyección social.	%	0	70	
	3.4. Propiciar la difusión de la extensión universitaria y proyección social.	3.4.1. Plan de difusión de la extensión universitaria y proyección social.	65	Eventos de difusión de los resultados de la extensión universitaria.	Nro.	0	17	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Eventos de difusión de los resultados de la proyección social.	Nro.	0	17	
				Estudiantes que conocen los resultados de la extensión universitaria.	%	0	55	
OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÁREA RESPONSABLE
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria	4.1. Implementar y mantener las aulas y laboratorios con tecnologías que requieran los procesos de enseñanza – aprendizaje e investigación.	4.1.1. Elaboración de documentos de gestión para el uso, equipamiento y mantenimiento de aulas, laboratorios y centros de cómputos.	85	Efectividad en el uso de aulas	%	0	90	Jefe de Departamento
				Efectividad en el uso de laboratorios	%	0	90	
				Utilización de aulas	%	0	90	
				Utilización de laboratorios	%	0	0 90	
				Demanda de uso informático por los docentes	Ratio	UTI		Facultades Oficina de Infraestructura Oficina de Administración Oficina de Informática
				Aulas que cumplen con estándares de acreditación (PPR 4.1.)	%	64.8	100	
				Laboratorios que cumplen con los estándares de acreditación (PPR 4.2.)	%	29.5	100	Oficina de Informática y Comunicación. Oficina de Administración
			86	Cumplimiento del programa de mantenimiento, renovación y ampliación de los equipos tecnológicos	%	0	70	

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÁREA RESPONSABLE
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria	4.2. Implementar a las oficinas administrativas con tecnologías necesarias para la reformulación de procesos que requieran las actividades de gestión estratégica, académicas y de bienestar universitario.	4.2.1. Elaboración de documentos de gestión para el equipamiento y mantenimiento de oficinas administrativas.	86	Oficinas administrativas con equipamiento básico (escritorio, silla, computadora, internet, impresora).	%	30	70	VRADM Oficina de Administración
				Mantenimiento del equipo básico realizado por semestre académico.	Nro	50	90	
		4.2.2. Articular los procesos de biblioteca en un sistema de gestión.	90	Sistema de gestión de la Biblioteca	Nro	0	1	Oficina de Coordinación y Registro Académico Unidad de Biblioteca Comisión de Biblioteca especializada
				Implementación del Sistema de Gestión de la Biblioteca	%	0	50	
				Eficacia del Sistema de Gestión de la Biblioteca (cumplimiento de objetivos)	%	0	70	
				Satisfacción con el servicio de Biblioteca	%	0	70	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Bibliotecas que cumplen con los estándares de acreditación (PPR 4.3.)	%	27.3	100	Facultades Oficina de Infraestructura Oficina de Administración Oficina de Informática
			91	Docentes satisfechos con el servicio de biblioteca	%	49.24	80	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Estudiantes satisfechos con el servicio de biblioteca	%	52.76	80	
				Administrativos satisfechos con el servicio de biblioteca	%	0	55	
			90	Disponibilidad acervos de textos	%	0	70	Oficina de Coordinación y Registro Académico Unidad de Biblioteca Comisión de Biblioteca especializada
				Demanda de usuarios de biblioteca central	%	0	55	
				Demanda de usuarios de biblioteca especializada	%	0	55	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
04. Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.	4.2. Implementar a las oficinas administrativas con tecnologías necesarias para la reformulación de procesos que requieran las actividades de gestión estratégica, académicas y de bienestar universitario.	4.2.2. Articular los procesos de biblioteca en un sistema de gestión.	92	Docentes que utilizan la biblioteca virtual de la universidad	%	0	60	Oficina de Coordinación y Registro Académico Unidad de Biblioteca Comisión de Biblioteca especializada
				Estudiantes que utilizan la biblioteca virtual de la universidad	%	0	55	
				Egresados que utilizan la biblioteca virtual de la universidad	%	0	10	
				Tiempo promedio de uso de la biblioteca virtual de la universidad	Promedio	0	30	
	4.3. Ampliar la cobertura y calidad de los servicios de bienestar universitario .	4.3.1. Plan de mejoramiento de los servicios de bienestar universitario y centro medico	87	Eficacia del servicio de alimentación	%	0	70	Oficina de Bienestar Universitario
				Eficacia del servicio de psicología	%	0	70	
				Eficacia del servicio de atención pedagógica.	%	0	70	Oficina de Bienestar Universitario Comisión de Tutoría.
				Eficacia del servicio de atención médica primaria	%	0	70	Oficina de Bienestar Universitario
				Eficacia del servicio del seguro médico.	%	0	70	
				Eficacia del servicio de asistencial social.	%	0	70	
				Eficacia del programa de deportes	%	0	70	
				Eficacia del programa de las actividades culturales.	%	0	70	
				Eficacia de los servicios de esparcimiento.	%	0	70	
			88	Eficacia en la difusión de los programas de bienestar.	%	0	70	Oficina de Imagen Institucional
			89	Satisfacción con el servicio de alimentación	%	UTI	80	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Satisfacción con el servicio de psicología	%	53.66	80	
				Satisfacción con el servicio de atención pedagógica.	%	UTI	80	

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
04. Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.	4.3. Ampliar la cobertura y calidad de los servicios de bienestar universitario.	4.3.1. Plan de mejoramiento de los servicios de bienestar universitario y centro medico	89	Satisfacción con el servicio del seguro médico.	%	55.15	80	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Satisfacción con el servicio de asistencial social.	%	56.34	80	
				Satisfacción con el programa de deportes	%	56.8	80	
				Satisfacción con el programa de las actividades culturales.	%	60.38	80	
				Satisfacción con los servicios de esparcimiento.	%	56.43	80	
	4.4. Lograr con enfoque sistémico y de calidad la Implementación del plan estratégico institucional.	4.4.1. Elaboración del Plan Estratégico de las facultades sincronizado al PEI.	1	Planes estratégicos elaborados y articulados al Plan estratégico institucional.	Nro.	0	1	Facultad Académico Escuela Profesional Comisión de Planificación y Presupuesto
				Docentes que participan en la formulación del plan Estratégico	%	0	80	
				Alumnos que participan en la formulación del Plan Estratégico	Nro.	0	10	
				Administrativos que participan en la formulación del plan estratégico.	Nro.	0	10	
				Grupo de interés que participan en la formulación del Plan Estratégico.	Nro.	0	10	
				Egresados que participan en la formulación del Plan Estratégico.	Nro.	0	10	
				Autoridades que participan en la formulación del Plan Estratégico.	Nro.	0	10	
			4	Docentes que conoce el Plan Estratégico	%	79.93	100	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Estudiantes que conoce el Plan Estratégico	%	45.16	70	
				Administrativos que conoce el Plan Estratégico	%	0	70	
				Grupo de interés que conoce el Plan Estratégico	%	0	70	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.	4.4. Lograr con enfoque sistémico y de calidad la Implementación del plan estratégico institucional.	4.4.1. Elaboración del Plan Estratégico de las facultades sincronizado al PEI.	3	Implementación del plan estratégico.	%	0	70	Oficina de Planificación y Presupuesto Facultad
				Eficacia del plan estratégico	%	0	70	Escuela Académico Profesional Comisión de Planificación y Presupuesto
		4.4.2. Reformular el Sistema informático de Planificación y presupuesto de la universidad.	94	% de implementación del sistema BSC	%	0	1	Oficina de Planificación y Presupuesto Comisión de Planificación y Presupuesto
		4.4.3. Diseño e implementación de un sistema de gestión de la Calidad de las facultades y de la universidad.	8	Sistema de gestión de la calidad	Nro.	0	1	Oficina de Acreditación Universitaria
				Política de Calidad	Nro.	1	1	Comisión de Autoevaluación y/o Acreditación.
				Implementación del Sistema de Gestión de la calidad	%	0	50	Oficina de Acreditación Universitaria Facultad
				Eficacia del Sistema de Gestión de la calidad	%	0	70	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Acreditación.
				Satisfacción de los docentes sobre el Sistema de Gestión de la calidad	%	0	80	Oficina de Acreditación Universitaria Comisión de Autoevaluación y/o Acreditación.
				Satisfacción de los estudiantes sobre el Sistema de Gestión de la calidad	%	0	80	
				Satisfacción de los administrativos sobre el Sistema de Gestión de la calidad	%	0	80	
				Autoevaluación de la carrera profesional	%	90	100	
				Acreditación de carreras profesionales	%	0	40	



OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.	4.5. Lograr que las unidades académicas y administrativas formulen su plan operativo y presupuesto bajo el enfoque por resultados en forma participativa.	4.5.1. Elaboración del Plan Operativo de las facultades, escuelas académico profesionales y direcciones administrativas sincronizado al PEI.	11	Planes operativos elaborados y articulados al Plan estratégico institucional.	Nro.	1	15	Oficina de Planificación y Presupuesto Facultad Académico Escuela Profesional Comisión de Planificación y Presupuesto
				Docentes que participan en la formulación del plan Operativo	%	40	70	
				Alumnos que participan en la formulación del Plan Operativo.	Nro.	0	10	
				Administrativos que participan en la formulación del plan Operativo.	Nro.	0	10	
				Grupo de interés que participan en la formulación del Plan Operativo.	Nro.	0	10	
				Egresados que participan en la formulación del Plan Operativo.	Nro.	0	10	
				Autoridades que participan en la formulación del Plan Operativo	%	50	100	
			13	Docentes que conoce el Plan Operativo.	%	33.54	100	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Estudiantes que conoce el Plan Operativo.	%	36.3	70	
				Administrativos que conoce el Plan Operativo.	%	0	70	
				Grupo de interés que conoce el Plan Operativo.	%	0	70	
			12	Eficacia del plan operativo	%	0	80	Oficina de Planificación y Presupuesto Comisión de Planificación y Presupuesto
			93	Cumplimiento de los presupuestos asignados a los planes operativos	%	ND	100	VRADM Oficina de Administración Oficina de Planificación y Presupuesto.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.	4.6. Lograr que las unidades Académicas y administrativas cuenten con sus respectivos documentos de gestión complementarios.	4.6.1. Programa de elaboración y cumplimiento de documentos de gestión complementarios alineados al PEI.	6	Docentes que cumplen las normas académico-administrativos.	%	UTI	100	Jefe de Departamento
				Estudiantes que cumplen las normas administrativas	%	UTI	70	Escuela Académico Profesional.
				Administrativos que cumplen las normas administrativas	%	0	100	Oficina de Administración Unidad de Recursos Humanos
				Facultades que cuentan con su Reglamento de Organización y Funciones coherente con el PE.	Nro.	0	10	Facultad
				Facultades que cuentan con Manual de Organización y Funciones coherente con el Plan Estratégico	Nro.	0	10	
				Manual de Procedimientos administrativos por Facultad	Nro.	0	10	
				Manual de Organización y Funciones por Oficinas Administrativas coherente al PE.	Nro.	0	20	Oficinas Administrativas
				Manual de Procedimientos administrativos por Oficinas Administrativas coherente al PE.	Nro.	0	20	
	4.7. Fomentar la eficacia de la inversión en las facultades	4.7.1. Plan de inversiones.	94	Inversión en gestión administrativa de la Facultad y/o escuela.	%	ND	100	Oficina de Planificación y Presupuesto
				Inversión de formación profesional por estudiante por carrera profesional	S/:	GB		
				Inversión en formación universitaria de pre-grado (PPR).	%	67.5	80	
				Inversión en investigación	%	4.1	5	
				Inversión en Extensión Universitaria y Proyección Social	%	0.02	5	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
				Implementación de los centros de producción	%	4	10	
				Eficacia de los proyectos de inversión de las Facultades.	%	0	80	
	4.9. Fortalecer la gestión administrativa de las facultades	4.9.1. Capacitación a la comisión permanente de Planificación y Presupuesto de las facultades.		Oficinas de Planificación y Presupuesto por facultad implementada.	Nro.	0	1	Oficina de Planificación y Presupuesto Unidad de Racionalización.
				Oficina de Calidad por Facultad Implementada.	Nro.	0	1	Facultad Comisión de Planificación y Presupuesto
	4.11. Fortalecer la cultura organizacional, la información y comunicación, la motivación e incentivo de la comunidad universitaria	4.11.1. Diseño e implementación de un sistema de cultura organizacional.	9	Sistema de gestión de la cultura organizacional	Nro.	0	1	Facultad Jefe de Departamento
				Implementar el Sistema de Gestión de la cultura organizacional	%	0	80	
				Eficacia del Sistema de Gestión de la cultura organizacional	%	0	80	
				Satisfacción del docente con respecto al Sistema de Gestión de la Cultura Organizacional.	%	0	80	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Satisfacción del estudiante con respecto al Sistema de Gestión de la Cultura Organizacional.	%	0	80	
				Satisfacción del administrativo con respecto al Sistema de Gestión de la Cultura Organizacional.	%	0	80	

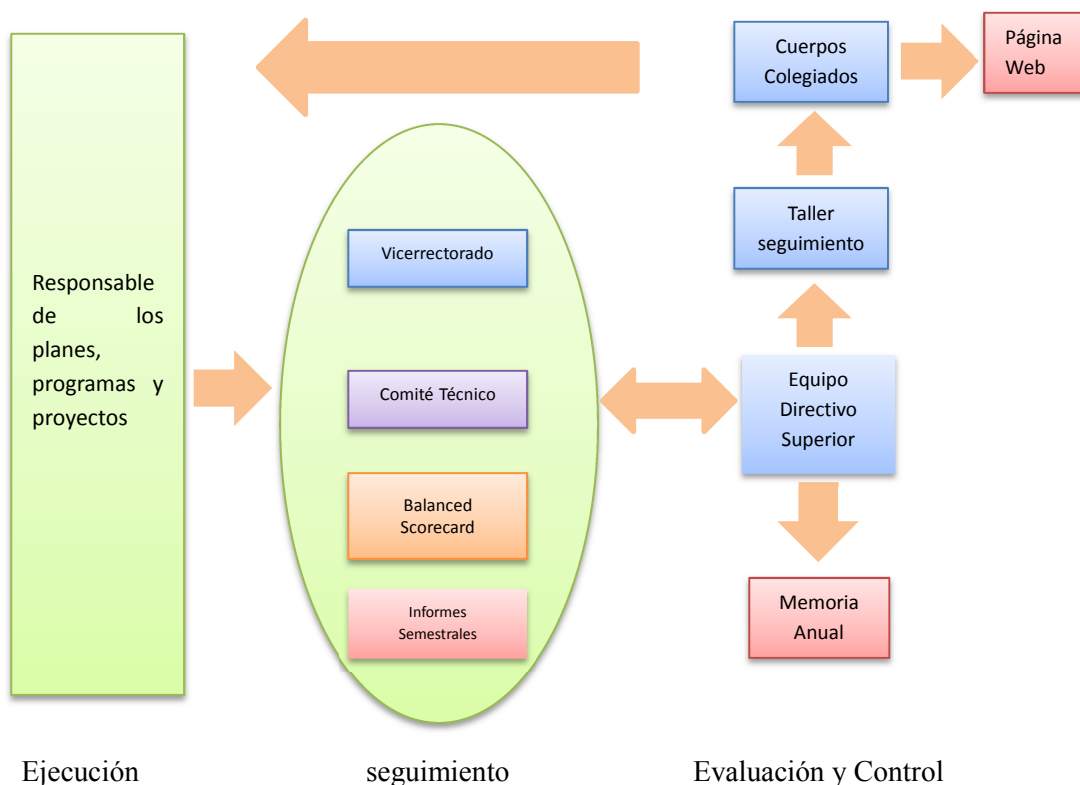
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÁREA RESPONSABLE
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.	4.11. Fortalecer la cultura organizacional, la información y comunicación, la motivación e incentivo de la comunidad universitaria	4.11.2. Interiorización de la Cultura organizacional.	4	Docentes que conocen los símbolos de la Universidad (bandera, logo, himno)	%	0	70	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Administrativos que conocen los símbolos de la Universidad (bandera, logo, himno)	%	0	70	
				Docentes que conocen los valores de la Universidad expresados en el plan estratégico	%	0	70	
				Administrativos que conocen los valores de la Universidad expresados en el plan estratégico	%	0	70	
				Docentes que conocen la historia de creación de la universidad.	%	0	70	
				Administrativos que conocen la historia de creación de la universidad.	%	0	70	
		4.11.3. Diseño e implementación de un sistema de información y comunicación.	0	Sistema de gestión de la información y comunicación.	Nro.	0	1	Oficina de Imagen Institucional
				Implementación del Sistema de Gestión de la información y comunicación.	%	0	70	
				Eficacia del Sistema de Gestión de la información y comunicación.	%	0	70	
				Satisfacción del docente, estudiante y administrativo con respecto al Sistema de Gestión de la información y comunicación.	%	0	80	Escuela Académico Profesional Comisión de Autoevaluación y/o Comité Interno.
		4.11.4. Programa de motivación e incentivo a la comunidad Universitaria	14	Programa de motivación e incentivos a estudiantes, docentes y administrativos.	Nro.	0	1	VRACAD Facultad Académico Escuela Profesional
				Implementación de los programas de motivación e incentivos al estudiante, docente y administrativo.	Nro.	0	100	
				Eficacia de los programas de motivación e incentivos al estudiante, docente y administrativo.	Nro.	0	0 80	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.	4.11. Fortalecer la cultura organizacional, la información y comunicación, la motivación e incentivo de la comunidad universitaria	4.11.4. Programa de motivación e incentivo a la comunidad Universitaria	14	Satisfacción del estudiante con los programas de motivación e incentivos	%	39.12	80	Escuela Académico Profesional de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Satisfacción del docente con los programas de motivación e incentivos	%	46.51	80	
				Satisfacción del administrativo con los programas de motivación e incentivos.	%	UTI	80	
		4.11.5. Plan de protección, difusión y desarrollo del patrimonio artístico - cultural	84	Programa de protección, difusión y desarrollo.	Nro	0	1	Escuela Académico Profesional de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Docentes que conocen los procedimientos para registrar su creación intelectual sobre lo creado como resultado de la creación artística o cultural.	%	46.91	70	
				Estudiantes que conocen los procedimientos para registrar su creación intelectual sobre lo creado como resultado de la creación artística o cultural.	%	43.97	70	
		4.11.6. Plan de capacitación y perfeccionamiento al personal administrativo.	6	Plan de capacitación al personal administrativo	Nro.	0	1	VRADM de Administración de Recursos Humanos.
				Implementación del plan de capacitación al personal administrativo.	%	0	80	
				Eficacia del plan de capacitación al personal administrativo.	%	0	80	
				Horas de capacitación al personal administrativo	Promedio	5	40	
				Participantes que aprueban el curso	100	0	100	
				Grado de Profesionalización de los administrativos	%	UTI	80	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ESTÁN DAR	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA BASE	META	ÀREA RESPONSABLE
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.	4.11. Fortalecer la cultura organizacional, la información y comunicación, la motivación e incentivo de la comunidad universitaria	4.11.4. Programa de motivación e incentivo a la comunidad Universitaria	14	Satisfacción del estudiante con los programas de motivación e incentivos	%	39.12	80	Escuela Académico Profesional de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Satisfacción del docente con los programas de motivación e incentivos	%	46.51	80	
				Satisfacción del administrativo con los programas de motivación e incentivos.	%	UTI	80	
		4.11.5. Plan de protección, difusión y desarrollo del patrimonio artístico - cultural	84	Programa de protección, difusión y desarrollo.	Nro	0	1	Escuela Académico Profesional de Autoevaluación y/o Comité Interno.
				Docentes que conocen los procedimientos para registrar su creación intelectual sobre lo creado como resultado de la creación artística o cultural.	%	46.91	70	
				Estudiantes que conocen los procedimientos para registrar su creación intelectual sobre lo creado como resultado de la creación artística o cultural.	%	43.97	70	
		4.11.6. Plan de capacitación y perfeccionamiento al personal administrativo.	6	Plan de capacitación al personal administrativo	Nro.	0	1	VRADM de Administración de Recursos Humanos.
				Implementación del plan de capacitación al personal administrativo.	%	0	80	
				Eficacia del plan de capacitación al personal administrativo.	%	0	80	
				Horas de capacitación al personal administrativo	Promedio	5	40	
				Participantes que aprueban el curso	100	0	100	
				Grado de Profesionalización de los administrativos	%	UTI	80	

### 3.1.10. Seguimiento y control

El seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico dispone de una metodología que permite obtener información fiable, tanto sobre el estado de avance en el logro de cada uno de los 4 objetivos estratégicos, como en el nivel de logro de las metas y de la efectividad de las 58 iniciativas estratégicas que contiene el plan. Ello con el propósito de facilitar el control y evaluación por parte de los órganos de gobierno y consecuentemente, para la validación o readaptación del Plan Estratégico ante nuevos escenarios que afecten el desarrollo de la Universidad. Para tal efecto, se requiere de un proceso técnicamente sólido, participativo y validado por las instancias de gobierno institucional.



El control y seguimiento del plan radica, en primera instancia, en las unidades responsables de la ejecución de los programas y/o proyectos, en el marco de las cinco perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Responsabilidad social universitaria, financiera, alumnos, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estas unidades, además, otorgan la información periódica que nutre dicho Cuadro de Mando. El modelo de seguimiento es el Balanced Scorecard, el cual exige establecer previamente por cada indicador los denominados rangos de gestión (peligro, precaución y meta).

Periódicamente se deben agregar los logros obtenidos y de inmediato el sistema entregará una señal que refleja el estado de logro mediante un color: rojo indica peligro, amarillo zona de precaución, verde rango de gestión meta (eficacia) y el azul indica que se han superado las aspiraciones (excelencia).

Un Comité Técnico, presidido por el Vicerrectorado académico, supervisará el estado de avance del Plan Estratégico, a través del monitoreo del Cuadro de Mando Integral y de

los informes de los responsables de programas y proyectos. Este Comité Técnico elaborará un informe semestral y la Memoria Anual del avance del Plan Estratégico.

El Equipo Directivo de la alta dirección evaluará, en primera instancia, los estados de avance del Plan Estratégico, de acuerdo a las nuevas condiciones internas y de contexto en que se encuentre la Universidad, poniendo estos antecedentes a consideración de la comunidad universitaria, para su análisis y generación de propuestas, a través de un Taller de Seguimiento, cuyo resultado se canalizará hacia el Consejo Universitario evaluarán, finalmente, el estado de avance del Plan Estratégico y sancionarán su validación o readecuación según corresponda.

### **La comisión de Elaboración del Plan estratégico de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto 2014-2021**

## **4. GLOSARIO DE TERMINOS**

**ACADÉMICO:** Dícese, por extensión, de todo lo relativo a los actos y funciones docentes o de Investigación, realizados en las universidades o centros superiores de enseñanza.

**ACREDITACIÓN:** Reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. Este proceso consta de las siguientes etapas: • Etapa previa al proceso de acreditación • Autoevaluación • Evaluación externa • Acreditación.

En el ámbito institucional académico universitario, la acreditación debe considerarse en dos niveles: • A nivel de sus componentes (alumnos, profesores, administradores, técnicos, graduados y titulados, carreras, institutos, investigaciones, servicios, publicaciones, proyección social, extensión universitarias, etc) • A nivel institucional (considerarse desde el punto de vista de su aptitud explícita e implícita para responder a requerimientos de la calidad y a los requerimientos de la sociedad, así como en función a su aporte como infraestructura del todo institucional).

**ACTIVIDADES CO-CURRICULARES:** Son actividades que contribuyen a la formación integral de los estudiantes, dándoles la oportunidad de participar voluntariamente o en forma estructurada, en programas suplementarios que promueven intencional y organizadamente el desarrollo y la práctica de algunos valores, actitudes y habilidades que componen el perfil de los estudiantes. Se desarrollan en áreas diversas como la educación física, la difusión cultural, el liderazgo o la formación social y deben ser aprovechadas con la finalidad de reforzar los contenidos de los respectivos programas académicos.

**ACTIVIDAD EXTRACURRICULAR:** Actividad que no forma parte del plan de estudios de la carrera y que está dirigida a complementar la formación integral de los estudiantes.



**ÁREA BÁSICA:** Corresponden a las propuestas de asignaturas para la introducción a la cultura universitaria e institucional, algunas pueden ser propedéuticas a la carrera de Educación. Los conocimientos básicos o generales son los que aseguran una sólida formación conceptual como sustento para el aprendizaje de los campos específicos de la carrera, también consideran la introducción a la cultura de la universidad.

**ÁREA CURRICULAR:** Conjunto de conocimientos científicos y técnicos, que por su afinidad conceptual, teórica y metodológica conforman una porción claramente identificable de los contenidos de un plan de estudio en una carrera técnica, de licenciatura, o de postgrado. Por ejemplo: área de formación especializada, área de formación general, área de formación instrumental.

**ÁREA COMPLEMENTARIA:** Considera aspectos que aseguran la formación integral de la persona y del futuro profesional. Es recomendable que el plan de estudios cubra aspectos formativos relacionados con el liderazgo, la ética, el área de idiomas, las actividades artísticas, culturales o deportivas, las prácticas pre profesionales y todo conocimiento que se juzgue como indispensable para la formación integral.

**ÁREA ESPECIALIDAD:** Corresponden a las propuestas de asignaturas que ofrecen herramientas y procedimientos para la intervención profesional.

**ÁREA FORMATIVA:** Corresponden a las propuestas de asignaturas que son parte de la formación profesional en sí, y ofrecen los lineamientos y fundamentos teóricos y metodológicos de la carrera.

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad. Acciones que llevan a cabo las instituciones educativas con el objeto de garantizar la gestión eficaz de la calidad. El término se aplica también a las agencias u organismos que acreditan.

**AULA VIRTUAL:** Entorno telemático en página web que permite la tele formación. Normalmente, en un aula virtual, el estudiantado tiene acceso al programa del curso, a la documentación de estudio y a las actividades diseñadas por el profesor. Además puede utilizar herramientas de interacción como foros de discusión, videoconferencia y correo electrónico.

**AUTOEVALUACIÓN:** Es el proceso voluntario de evaluación orientado a la mejora de la calidad, y llevado a cabo por las propias instituciones o programas educativos con la participación de sus actores sociales, es decir, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, autoridades, padres de familia, y grupos de interés.

**BIENESTAR ESTUDIANTIL:** Es el conjunto de servicios y actividades que orientan el desarrollo físico, psicoactivo, espiritual y social de los estudiantes. Incluye en general, becas, alimentación, alojamiento y otros servicios.

**BIENESTAR UNIVERSITARIO:** Función institucional de la Universidad, consistente en el conjunto de servicios y actividades que se orientan al desarrollo físico, psicoactivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo. Las Universidades ofrecen programas y servicios de salud, bienestar y recreación y apoyan los que surjan de su propia iniciativa y esfuerzo. Fomentan sus actividades culturales, artísticas y deportivas.

**CARGA ACADÉMICA (del estudiante):** Número de créditos que, como mínimo y máximo debe llevar el estudiante en un sistema de créditos, en función de los semestres que dure su carrera.

**CARGA ACADÉMICA (del profesor):** Régimen de obligaciones académicas del docente que comprende, dictado de clases, investigación, consejería, participación en las tareas de gobierno, institucional, proyección social, extensión universitaria, acción cultural y demás compatibles con los principios y fines de la universidad.

**CARGA DOCENTE:** Número de educandos que, de acuerdo a criterios pedagógicos, son atendidos directamente por un profesor. La determinación de la carga docente pedagógicamente recomendable depende de la modalidad educativa, de los métodos que se apliquen y de los medios e instalaciones disponibles.

**COMPETENCIAS LABORALES:** Son aquellas que adquieren las personas fuera de las instituciones educativas en su desempeño ocupacional. (Reglamento de la Ley, D.S. n° 18-2007: Definiciones. Lima-Perú)

**COMPETENCIA:** Capacidad de poner en práctica de forma integrada, en contextos diferentes, los conocimientos, habilidades y características de la personalidad adquiridas y/o desarrolladas. Incluye saber teórico (saber-saber), habilidades prácticas aplicativas (saber-hacer), actitudes (compromisos personales, saber-ser y saber-convivir). Laboralmente se interpretan como aquellas características de una persona que están relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Las competencias pueden consistir en: motivos, rasgos de carácter, actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos.

**COMPETENCIAS PROFESIONALES:** Son aquellas que adquieren las personas en la educación técnico productiva y educación superior no universitaria y universitaria. (Reglamento de la Ley, D.S. n° 18-2007: Definiciones. Lima- Perú) Desde un enfoque orientador, la Competencia Profesional en el diseño y desarrollo curricular, permite integrar la práctica de emprendimientos, creatividad, valores, y actitudes que una formación profesional eficiente, eficaz, pertinente y de calidad, procure la empleabilidad de los profesionales en el país, así como contribuir al mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad en las instancias productivas en el mercado laboral.

**CALIDAD:** Conjunto de características inherentes a un producto o servicio que cumple los requisitos para satisfacer las necesidades preestablecidas. La calidad asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente. Grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes a la educación superior cumplen con una necesidad o expectativa establecida. En una definición laxa se refiere al funcionamiento ejemplar de una institución de educación superior. Propiedad de una institución o programa que cumple los criterios y estándares previamente establecidos en un sistema de evaluación y/o acreditación.

**COMPETITIVIDAD:** Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, es decir sus habilidades, recursos, conocimientos y atributos que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**CONSEJO DE EVALUACIÓN ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA- CONEAU:** Órgano operador encargado de definir los criterios, indicadores y estándares de medición para garantizar en las universidades públicas y privadas los niveles aceptables de calidad, así como alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

**CONSEJERÍA:** Componente que comprende el acompañamiento y orientación a los estudiantes durante su permanencia en la institución a fin de mejorar su aprendizaje mediante la identificación de sus problemas, potencialidades y limitaciones para brindarles las orientaciones psicopedagógicas adecuadas, contribuir con la solución de sus problemas de carácter intrapersonal e interpersonal.

**CULTURA INSTITUCIONAL:** Factor contextual propio de la organización universitaria que condiciona el desarrollo de sus funciones sustantivas. Desde un punto de vista práctico la cultura organizacional determina diferencias entre instituciones del sistema universitario. (Glosario Internacional RIACES de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.)

**CURRÍCULO:** Instrumento de planificación académica universitaria que, plasmando un modelo educativo, orienta e instrumenta el desarrollo de una carrera profesional, de acuerdo a un perfil o indicadores previamente establecidos. Conjunto interrelacionado de conceptos, políticas, lineamientos, proposiciones y estrategias educativas que norman y conducen explícitamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, para el desarrollo y la formación integral de los estudiantes en el ámbito de la educación superior.

**DOCENCIA:** Función sustantiva de la universidad que implica la realización directa de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos formativos y sus resultados y de otras actividades educativas. La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, al servicio de la orientación estudiantil, la atención a la comunidad; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; evaluación institucional.

**EDUCACIÓN VIRTUAL:** Enseñanza y aprendizaje que se realiza fundamentalmente a través de medios cibernéticos. Es (Educación + Internet), La mayoría plantean la distribución de contenidos en múltiples formatos electrónicos, la creación de una comunidad interconectada de estudiantes y profesores y la administración y control de toda esta experiencia educativa.

**EFICACIA:** Aptitud evaluable, evidenciable y mensurable para causar o lograr un resultado predefinido. Se aplica tanto a las gestiones, acciones y labores como a sus resultados. Capacidad de alcanzar los resultados de calidad independientemente de los medios que se utilicen, de acuerdo con las metas y objetivos propuestos y con los estándares de calidad definidos.

**EFICIENCIA:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Optimización de los recursos en términos de los logros alcanzados.// Relación entre lo que el proceso educacional debe ser y la forma en cómo debe instrumentarse o desarrollarse, vale decir, la relación entre el Deber Ser y el Quehacer o la llamada Buena Práctica.

**ENFOQUE DE SISTEMAS:** Identificación, entendimiento y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. (Organización Internacional para la Normalización ISO (2005). Norma ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de calidad- fundamentos y vocabulario. Ginebra: Suiza).

**ESTÁNDAR:** Es un nivel o referencia de calidad predeterminada por alguna agencia, organismo acreditador o institución. Los estándares de calidad o de excelencia sobre instituciones o programas de educación superior son establecidos previamente y, de forma general, por una agencia de acreditación. Implica un conjunto de requisitos y condiciones que la institución debe cumplir para ser acreditada por esa agencia. Suele requerir además que la institución tenga establecidos sistemas de control de calidad propios.

**ÉTICA:** Garantiza una actuación basada en la honestidad, equidad y justicia. (Ley 28740. 2006. Lima- Perú, art. 4° (f)) Inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

**EVALUACIÓN:** Proceso de identificación, recojo y análisis de información que permite emitir juicios respecto al nivel de desempeño alcanzado por las personas y la calidad educativa de una institución, programa o carrera profesional. Permite la toma de decisiones para la mejora y se realiza considerando criterios y estándares definidos por los órganos operadores correspondientes.

**EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA:** Proceso mediante el cual se puede detectar, asegurar y controlar la calidad de los estudios superiores; por lo tanto es la herramienta más importante e imprescindible para gerenciar la calidad de la educación superior, en sus dos variantes principales: como autoevaluación o acreditación.

**EVIDENCIAS:** Pruebas, claras que demuestran la veracidad de los datos aportados. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA. Glosario de términos de indicadores del Consejo de Coordinación Universitaria).

**EXCELENCIA:** Superación de los estándares básicos de calidad. Una institución será considerada excelente cuando supere alguno de los estándares de calidad referidos al proceso de la eficacia. El concepto de excelencia supone un rendimiento extraordinario y, en cuanto tal, no se puede aspirar a que todas las instituciones y programas lo presenten. Como esta búsqueda de la excelencia no es obligatoria, el mecanismo que se arbitre para reconocerla y certificarla debe ser totalmente voluntario

**EXTENSIÓN UNIVERSITARIA:** Acción educativa a favor de quienes no son estudiantes regulares; en tal sentido organizan actividades de promoción y difusión de cultura general y estudios de carácter profesional, que pueden ser gratuitos o no y pueden conducir a una certificación. (...) (Ley Universitaria 23733, 1983. Lima-Perú, art. 68°) Función sustantiva de la universidad que tiene como finalidad propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con las comunidades nacionales e internacionales, en orden a asegurar su presencia en la vida social y cultural del país, a incidir en las políticas nacionales y a contribuir a la comprensión y solución de sus principales problemas. La Extensión comprende actividades de educación permanente, de cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, tendiendo a procurar el bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

**GESTIÓN DE CALIDAD:** La gestión de la calidad se lleva a cabo por todos y cada uno de los elementos integrantes de un sistema. La gestión de la calidad se define así, como el conjunto de actividades de la función empresarial, organizacional, administrativa y laboral (en el ámbito estratégico, táctico y operativo), que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y se lleva a cabo por medios tales como la planificación de la calidad, el examen, evaluación y control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento, en el marco de un sistema de calidad.

**GESTIÓN Y GOBIERNO INSTITUCIONAL:** Gestión y gobierno institucional. Comprende la estructura organizativa y formas de gobierno adoptadas para el funcionamiento eficiente y logro de los objetivos institucionales. Incluye procesos de planificación, organización, dirección y evaluación así como las relaciones internas y externas.

**GRUPOS DE INTERÉS:** Son las instituciones que reciben los beneficios indirectos del servicio educativo y, por tanto, plantean demandas a la calidad de los mismos, como: empleadores; gobiernos regionales y gobiernos locales, asociaciones profesionales entre otras.

Partes interesadas, persona, comunidad u organización afectada por los resultados de la institución educativa y que influyen en su accionar. Las partes interesadas pueden ser internas (directivos, formadores, alumnos, personal administrativo y de servicio) y externas (egresados, padres de familia o apoderados, competidores, empresas, comunidad).

**INDICADOR:** Variable, medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa. Permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad. Diversos indicadores pueden agruparse en un índice. Los indicadores pueden ser cuantitativos (medibles numéricamente) y cualitativos.

**INDICADORES DE GESTIÓN:** Son instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. o Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. o Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. o Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

**INVESTIGACIÓN FORMATIVA:** Alude a la dinámica de la relación entre el conocimiento y los procesos académicos. Esto es, reconocimiento de que el proceso de aprendizaje es un proceso de construcción del conocimiento, que la enseñanza debe ser objeto de reflexión sistemática sobre la base de la vinculación entre teoría y experiencia pedagógica y que el docente debe estar comprometido también en el proceso de construcción y sistematización del saber en qué consiste la actualización permanente.

**LÍNEA DE BASE:** Se define como un conjunto de valores que adquieren una serie de indicadores seleccionados por un proyecto o un plan, en el momento inicial de su ejecución. Expresa el estado inicial, que permite fijar una referencia de comparación y evaluación de los progresos o resultados esperados por la ejecución de un proyecto, programa, o plan.

**MEJORAMIENTO (Mejora Continua):** Proceso que implica elevar los niveles de la calidad de manera permanente. En el proceso de acreditación se propicia una cultura de mejoramiento continuo. (Instituto de Investigación y Fomento de la modernización y acreditación universitaria).

**META:** Propósito medible para poder llegar al objetivo. Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado. La meta puede ser de resultado o de producto.

**MODELO:** Propuesta, normalmente de carácter teórico-práctico, que tiene una serie de características que se consideran dignas de emular. Generalmente, el modelo ilustra una situación deseable para ser analizada y puesta en práctica en un contexto educativo similar, o bien adaptarla a otras características del entorno. Representación simplificada de una realidad mediante un sistema de relaciones lógico, matemáticas, o lógico-matemáticas. Sistema de relaciones entre determinadas propiedades abstractas, construido conscientemente con fines de descripción, explicación o de previsión y, por ende, plenamente controlable.

**MONITOREO:** El monitoreo es la apreciación continua del cambio de valor que adquieren los indicadores seleccionados por nuestro proyecto, con relación a un valor inicial (línea de base) y un parámetro o estándar previamente establecido.

**MOVILIDAD ACADÉMICA:** Posibilidad de ejercer la docencia universitaria y la investigación en distintas instituciones y países, por tiempo determinado o por tiempo indefinido.

**MOVILIDAD ESTUDIANTIL:** Posibilidad que un estudiante de una institución de educación superior curse parte de sus estudios de pregrado o postgrado en distintas instituciones de educación.

**PASANTÍA:** Período de aprendizaje en el que el estudiante realiza sus prácticas.

**PERFIL DE INGRESANTE:** Descripción de las características principales la carrera demanda de quien ingresa a ella.

**PERFIL PROFESIONAL:** Se refiere a los logros que tendrá el egresado en los siguientes años de actividad profesional o académica, de acuerdo a la misión de la universidad y lo que el entorno laboral y social requiere. Se incorporan los desempeños profesionales que se desea que los egresados muestren en sus primeros años en el ámbito laboral y por tanto deben ser contruidos a partir de la consulta a empleadores, profesionales y/o académicos reconocidos en la disciplina o campo profesional al cual la universidad ha elegido dirigirse.

**PERFIL TÉCNICO-PROFESIONAL:** El perfil profesional, describe en términos de competencias, las funciones productivas que desarrolla un profesional; y cada uno de los desempeños que realiza de acuerdo a los estándares de calidad. Se elabora con la asistencia técnica del sector productivo y sirve de referente para el diseño de una oferta educativa, concordante con la demanda laboral y actualización del currículo.

**PLAN DE ESTUDIO:** Documento que describe la estructura y organización de una carrera técnica, profesional o de postgrado. Incluye la fundamentación filosófico-política de la carrera, objetivos, contenido, expresados en asignaturas, seminarios, módulos, duración, dedicación, lineamientos de evaluación, método teórico, acreditación, y requisitos de graduación.



**PLAN DE MEJORA (Mejoramiento):** Oportunidad para la modernización y actualización del servicio educativo y la búsqueda del mejoramiento de la calidad, toda vez que se constituyen en el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempos definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución universitaria se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:** Análisis y evaluación de las oportunidades o limitaciones del entorno, como de las fortalezas y debilidades de la entidad, y su proyección al futuro definiendo objetivos, políticas, metas y estrategias.

**PLANIFICACIÓN:** Acción y efecto de planificar. Planificar es trazar los planos para la ejecución de una obra o hacer plan o proyecto de una acción.

**PLAN OPERATIVO:** Plan de acción dividido en etapas. (Instituto de Investigación y Fomento de la modernización y acreditación universitaria).

**PROCESO:** Conjunto de actos o actividades y recursos, organizados metodológica y sistemáticamente y relacionados relativa y contextualmente entre sí; y que transforman elementos que ingresan (o son ingresados) como insumos, en elementos que salen como productos.

**PROCESO DE ACREDITACIÓN:** Consta de las siguientes etapas: a) Etapa previa al proceso de acreditación; b) Autoevaluación; c) Evaluación externa; d) Acreditación. (Reglamento de la Ley, D.S. N° 18-2007. Lima-Perú, art. 10°) Proceso conducente al reconocimiento formal del cumplimiento por una institución o programa educativo, de los estándares y criterios de calidad establecidos por el órgano operador, compuesto por las etapas de autoevaluación, evaluación externa y acreditación.

**PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE:** Conjunto de fases sucesivas en que se cumple el fenómeno intencional de la educación y la instrucción. Los términos enseñanza y aprendizaje, enfocados a la luz de las tendencias pedagógicas modernas, se consideran correlativos y por ello se hace hincapié en la bilateralidad de la acción, que va tanto de quien enseña a quien aprende, como de quien aprende a quien enseña.

**PRODUCCIÓN INTELECTUAL:** Resultado del ejercicio académico sistematizado que realiza el docente como producto de su formación profesional, la actualización disciplinar y/o pedagógica, la experiencia docente y el interés particular. Generalmente se materializa en un documento técnicamente elaborado, que se puede denominar cartilla, guía, texto, libro u otro, elaborado en medio impreso o magnético. También hace referencia a la producción de materiales para la enseñanza, derivados de la investigación o de la sistematización de su experiencia laboral o docente.



**PUBLICACIÓN INDIZADA:** Son publicaciones periódicas, que incluye artículos diversos, de diferentes autores (as), costos y específicos, pueden ser semanales, quincenales, mensuales y otros. Es una publicación indexada aquella que cuenta con prestigio internacional, (Index Medicus, Medline, Excerpta Médica, Embase, entre otros).

**REVISTA INDIZADA:** Publicación incluida en bases de datos comerciales y que cumple ciertos criterios de calidad, tales como la calidad del contenido de la investigación, las características técnicas o formales, y el factor de impacto (media de veces que en un año determinado fueron citados los artículos publicados por esta revista en los dos años anteriores).

**SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Es articular las diferentes acciones de evaluación y acreditación, en lo conceptual, orgánico y metodológico con el fin de lograr una complementariedad adecuada entre dos tipos de acreditación, una mínima, una de alta calidad.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización en cuanto a su calidad.

**SISTEMA DE EVALUACIÓN:** Calificación y valoración del proceso educativo, cuyo objetivo es ofrecer la información necesaria para mejorar dicho proceso. Las Universidades están obligadas a mantener sistemas de evaluación interna para garantizar la calidad de sus graduados y profesionales.

**TUTOR:** Profesional que atiende y se responsabiliza del proceso de aprendizaje y avance curricular de uno o varios estudiantes, con base en una adecuada supervisión y orientación metodológica, pedagógica y psicológica.

**TUTORÍA:** Es el servicio personal de orientación individual o grupal y ayuda pedagógica al estudiante y la estudiante, durante el proceso de aprendizaje a distancia, como medio de apoyo para hacer efectiva la formación profesional integral, entendida como la realización profesional y el desarrollo personal social del estudiante. Es la acción pedagógica de facilitación y orientación del proceso educativo, que realiza la persona responsable de coordinar y desarrollar la asesoría de asignaturas o contenidos determinados, de manera colectiva o individual, a personas que se han integrado a la modalidad de educación a distancia, utilizando métodos, técnicas y estrategias metodológicas y recursos tecnológicos oportunos y adecuados.

