



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

**RECTORADO**

**Lima, 22 de agosto del 2008**

**Se ha expedido:**

**RESOLUCION RECTORAL N° 03877-R-08**

**Lima, 22 de agosto del 2008**

Visto el Expediente, con Registro de Mesa de Partes General N° 07054-SG-08 de la Oficina General de Planificación, sobre Plan Estratégico Institucional 2007-2011.

**CONSIDERANDO:**

Que el artículo 71.1 de la Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, señala que las entidades para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM);

Que por Resolución Rectoral N° 00924-R-07 de fecha 05 de marzo del 2007, se conformó la Comisión encargada de la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos;

Que el Plan Estratégico Institucional de la Universidad 2007-2011 se ha elaborado en función a los Lineamientos del Plan de Gestión y Gobernabilidad Institucional 2007-2011;

Que el Plan Estratégico Institucional es una herramienta de gestión en la toma de decisiones que permite orientar adecuadamente todos los recursos para que la Universidad cumpla sus fines;

Que mediante Oficio N° 2100-OGPL-2008, la Oficina General de Planificación remite para su aprobación el Plan Estratégico Institucional 2007-2011 de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; y,

Estando dentro de las atribuciones conferidas al señor Rector por la Ley Universitaria N° 23733, el Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y sus modificatorias; y con cargo a dar cuenta a la Asamblea Universitaria;

**SE RESUELVE:**

- 1° Aprobar, en vía de regularización, el Plan Estratégico Institucional 2007-2011 de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que en fojas treinta y dos (32) forma parte de la presente Resolución Rectoral.
- 2° Encargar a las Facultades, Dependencias de la Administración Central y Centros de Producción, el cumplimiento de la presente Resolución Rectoral.

Regístrese, comuníquese, publíquese y archívese (fdo) **Luis Fernando Izquierdo Vásquez**, Rector (fdo) **José Segundo Niño Montero**, Secretario General. Lo que transcribo a usted para conocimiento y demás fines.

Atentamente,

**BEATRIZ GIL NAJARRO**  
Jefa de la Secretaría Administrativa

mvd.



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
MAYOR DE SAN MARCOS**  
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA



**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2007-2011**

LIMA - PERÚ

**Dr. LUIS FERNANDO IZQUIERDO VÁSQUEZ**  
**Rector**

**Dr. VÍCTOR PEÑA RODRÍGUEZ**  
**Vicerrector Académico**

**Dra. AURORA MARROU ROLDÁN**  
**Vicerrectora de Investigación**

**OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN**

**CPC. LEONCIO JAVIER MELGAREJO**  
**Jefe General**

**CPC. Luisa Elena Salcedo Guzmán**  
**Asesora**

**OFICINA DE PLANES Y PROGRAMAS**  
**Ing. Luis Vivar Morales - Jefe**

**Unidad de Formulación y Evaluación de Planes**  
**Ing. César Salazar Constantini - Jefe**

**Unidad de Diagnóstico Académico Administrativo**

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2007-2011

## PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos hoy necesita una cultura de la investigación y de formación de profesionales emprendedores, agregada a su antigua tradición humanista y a su moderna tradición científica y tecnológica.

*“La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, es la institución de mayor jerarquía académica, sustentada en su historia y en su desarrollo, a la que la Nación encarga crear y difundir conocimiento, cultura ciencia y tecnología con una definida orientación nacional y democrática, comprometida con la transformación de la sociedad...”*  
*(Art. N° 1 Estatuto de la UNMSM).*

Una universidad que, como parte de la sociedad peruana y mundial, forme generaciones intelectuales de relevo en la conducción de la sociedad con conciencia peruana y universal, profesionales con valores humanistas y capaces de crear un país con igualdad de oportunidades para que todos los peruanos puedan enfrentar dignamente los desafíos de la globalización actual.

Que integre los conocimientos universales sobre el hombre y la naturaleza a su heterogeneidad social y cultural. Lograr hacer de la cultura del emprendimiento el motor de una democracia basada en el conocimiento y la participación activa y responsable de cada uno, para beneficio individual y colectivo, sin exclusiones, en el contexto de una nación multicultural como la peruana.

Por lo expuesto, es una necesidad urgente de nuestra comunidad Sanmarquina actualizar su **Plan Estratégico** que permita identificar y proyectar de manera consensual objetivos institucionales concretos en este periodo de gobierno, 2007-2011. Para su ejecución requiere, del compromiso ético de todos y cada uno de los Sanmarquinos que hayan optado por el progreso nacional, institucional y personal, tanto en el ámbito académico, investigativo y proyección, como laboral.

Este documento presenta una propuesta de lineamientos para la gestión institucional formulado en base al Plan de Trabajo Institucional que elaboran anualmente las diferentes áreas de nuestra Universidad.

Dr. Luis Fernando Izquierdo Vásquez  
Rector

## **INTRODUCCIÓN**

La Oficina General de Planificación propone el **Plan Estratégico Institucional 2007-2011- “P.E.I.”** de esta Casa Superior de Estudios, documento imprescindible de gestión, que sirva como elemento guía para todas las Facultades y Dependencias.

El presente documento formulado en base al **Proyecto del Plan Estratégico de Gobierno y Ética Institucional 2007- 2011**, publicado en diciembre 2006, se ha reformulado tomando como marco estratégico los **“Lineamientos del Plan de Gestión y Gobernabilidad Institucional 2007-2011”**, publicado por el Rectorado en mayo 2007. Asimismo, se ha tomado en consideración las metas y objetivos estratégicos y específicos que las diferentes facultades, dependencias de la Administración Central y los Centros de Producción formulan anualmente en su **Plan de Trabajo Institucional “P.T.I.”** los mismos que a la vez sirven para la formulación del **Presupuesto Desagregado de cada Año Fiscal**.

Además, con el propósito que el normativo sea lo más útil y real, se ha complementado con el aporte de los jefes de Planificación, Presupuesto y Racionalización de las cinco áreas de facultades: (Ciencias de la Salud, Ciencias Empresariales, Ciencias Básicas, Ingenierías, Ciencias sociales y Humanidades), así como, del diagnóstico de las dependencias de la Administración Central, que ya había propuesto la Comisión de Innovación y Modernización de la Gestión Administrativa constituido por las Facultades de Ciencias Empresariales.

En un mundo globalizado en que la competitividad juega un papel de supervivencia, es imprescindible que se clarifique el horizonte institucional basado en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice en un Plan Estratégico, siendo una herramienta de gestión por excelencia, orientado hacia el logro de sus objetivos y metas en el mediano y largo plazo, indispensable para toda organización moderna, cualesquiera sea su naturaleza tipología o tamaño.

En el proceso de ejecución de estrategias formuladas será necesario que todos los actores de la Institución se comprometan con la activa y responsable participación en la ejecución de las mismas. Además, el logro de las metas cuantitativas será en relación de la asignación económico-financiera, con la permanente actualización, de acuerdo a las evaluaciones.

## **INDICE**

	PÁG
Misión – Visión	1
I. Principios y Valores Estratégico Institucionales	
2	
II. Premisas Generales	4
III. Ejes de la Política Estratégica de San Marcos	7
IV. Perfiles Estratégico Institucionales	9
V. Diagnóstico FODA	12
VI. Objetivos Estratégicos é Indicadores	15

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA**

**MISIÓN**

**“La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, es una comunidad formadora de profesionales competentes y de alto nivel académico, comprometida con el desarrollo de nuestro país mediante la investigación científica y humanista y la conservación del medio ambiente”.**

**VISIÓN**

**“Ser una Universidad con liderazgo nacional y reconocida por la comunidad latinoamericana y mundial por su excelencia académica, investigación científica, producción de cultura de calidad, formación de profesionales competitivos; por su composición social y espíritu democrático, autonomía de los poderes políticos, económicos é ideológicos; por su pluralidad tolerante, espíritu crítico y una administración moderna y eficiente, que estudia científicamente los problemas nacionales y propone permanentemente soluciones”.**

## **I.- PRINCIPIOS Y VALORES ESTRATÉGICO INSTITUCIONALES**

### **1. LA DEMOCRACIA**

Forma de gobierno en que el poder para cambiar el rumbo y las estructuras de dirección, así como, tomar las decisiones estratégicas de gobierno reside en los miembros de la comunidad universitaria. Las decisiones trascendentales son tomadas por los miembros de la comunidad universitaria (democracia directa) o por representantes escogidos mediante elecciones libres, que actúan representando los intereses de la comunidad universitaria (democracia representativa).

### **2. LA 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.

### **3. LA 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.

### **4. LA TOLERANCIA**

Significa que aceptamos con respeto a las personas aunque se tenga una opinión diferente. La tolerancia significa que no debemos usar la fuerza para imponer nuestras opciones a los otros, sino que expresamos el respeto a su dignidad recurriendo al diálogo y al trato fraternal para zanjar las diferencias.

### **5. EL RESPETO**

Es establecer hasta donde llegan nuestras posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar.

Sin embargo, el respeto no es sólo hacia las leyes o la actuación de las personas, también tiene que ver con la autoridad; como sucede en los alumnos con sus maestros. 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.

## **6. LA RESPONSABILIDAD**

Es cumplir con lo comprometido, o lo que la ley ordena que se cumpla. Además, hay una responsabilidad mucho más sutil, es la del plano moral. La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.

## **7. LA 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 obligado por la fuerza de las leyes.

## **8. LA 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.

## **9. LA LIBERTAD**

Es la capacidad de elegir entre el bien y el mal responsablemente. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder de acuerdo con nuestra conciencia.

La Libertad se ejerce de acuerdo con los principios fundamentales que nacen en la conciencia, en la familia y en la sociedad, es ahí dónde este valor se orienta, forma, educa y respalda, forjando personas íntegras.

## **10. LA IGUALDAD**

Principio jurídico por el cual se reconoce a todos los ciudadanos, sin distinción de clase, raza o religión, capacidad para los mismos derechos. En un sistema democrático se pretende que la igualdad responda a criterios de proporcionalidad, equidad, mérito y acceso a las mismas oportunidades.

## II. PREMISAS GENERALES

### DIAGNÓSTICO INTROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO

La Universidad Pública Peruana ha permanecido atomizada y ensimismada, con limitada capacidad de asimilar los cambios para posicionarse adecuadamente en términos de estructura institucional, en lo académico, investigación, extensión y de gestión. Su relación con el resto de niveles y modalidades educativas es inorgánica y necesita funcionalidad a las tareas del desarrollo del país.

En tanto, el logro de crear y difundir conocimiento, cultura, ciencia y tecnología que la Nación le ha encargado, se ha visto seriamente afectado por el arreglo de tendencias particularistas que han antepuesto sus intereses corporativos de grupos de poder o estamentos, a los del país y de la comunidad universitaria en su conjunto.

Es fundamental plantear estas premisas que permitan visualizar de manera global el alcance de los lineamientos generales del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2007-2011 de nuestra Universidad, como líder y referente de las universidades públicas del país.

#### • Conocimiento y Poder

Los notables cambios ocurridos en los patrones de vida y en las expectativas de la gente durante las últimas décadas, que abarcan las relaciones interhumanas, especialmente en el mundo del trabajo, las relaciones del hombre con la naturaleza, así como, las del **campo del saber**, no tienen parangón en la historia previa.

La capacidad de producir, saber particularmente ciencia y tecnología se ha convertido en la clave del poder, y define el destino de los pueblos en un orden global peligrosamente excluyente.

En este contexto, es vital para el mejoramiento de su calidad de vida y el fortalecimiento de nuestra comunidad nacional, contar con instituciones de educación superior capaces de producir conocimiento pertinente y de óptima calidad, así como cuadros humanos competentes a escala global.

El acceso a la igualdad de oportunidades requerido en la actual sociedad del conocimiento, para evitar la exclusión social y lograr el desarrollo, es exigente una educación pública superior de calidad, en tanto, su ausencia puede destruir todas las relaciones de convivencia civilizada de la Sociedad Civil y el Estado.

Pese a que el problema universitario, hoy afronta una dimensión dramática y su solución, sobre todo, para la Universidad Pública compromete la viabilidad del Perú como colectividad.

- **Universidad: Necesidades nacionales y regionales.**

Estamos en una carrera contra el tiempo, sí queremos evitar el destino de una sociedad excluida del mundo contemporáneo, necesitamos reorientar radicalmente la orientación heredada de la Universidad Peruana y sus prioridades en el ámbito nacional desde su estructura institucional y canales formativos hasta su componente subjetivo, plasmado en la visión que actualmente tenemos de nosotros mismos y de nuestro rol.

El campo del saber ha cambiado vertiginosamente su ritmo de crecimiento, las revistas científicas han pasado de 10 mil en 1900 a más de 100 mil en la actualidad; tan sólo en matemáticas se publica anualmente un promedio de 200 mil nuevos teoremas, desde la década de 1990, más de un millón de artículos aparecen cada dos años en las revistas especializadas de química. Se ha establecido que el conocimiento especializado logró duplicarse entre los inicios de nuestra era y mediados del siglo XVIII. Volvió a duplicarse 150 años después y se proyecta que hacia el año 2020 se duplicará cada 73 días.

En un mundo en el que la producción de saber, sobre todo de ciencia y tecnología, configura un campo cada vez más denso y de cambio acelerado, requerimos instituciones capaces de apropiarse de ese saber, seleccionarlo, interpretarlo, asimilarlo y participar con prioridades propias en su producción. Para eso, necesitamos evaluar cuidadosamente y sin mistificaciones la actual situación de la universidad, apreciando con objetividad sus debilidades y potencialidades.

- **Universidad Pública: Democrática, generadora de conocimientos y formación competitiva.**

La Universidad Pública no debe sujetarse a la lógica estrecha de la rentabilidad de corto plazo que gobierna a la Universidad Privada, lógica que la conduce a abandonar la investigación básica y a reducir su oferta profesional en pocas especialidades que requieren mínima inversión. En tanto que el desarrollo de las áreas del saber con mayor potencialidad tecnológica, tales como, las ciencias básicas, requieren de mayor inversión en calificación de cuadros académicos, infraestructura y bases de datos, cuyo rendimiento tiende a hacerse manifiesto en el mediano y largo plazo; pues son precisamente, las áreas del saber de mayor valor estratégico para el desarrollo del país y el mundo.

Allí radica el valor estratégico de las universidades públicas como San Marcos, que abarca un amplio espectro del saber. A esto hay que sumar el papel insustituible que en cualquier país del mundo juega la Universidad Pública, en la **democratización** y **movilidad social**, al garantizar el acceso a su nivel superior sin ninguna otra restricción que no sea la competencia académica de sus aspirantes.

Tal es, la fuente del mayor grado de responsabilidad social que plantea el gobierno de la Universidad Pública.

- **Universidad Pública: Acceso a una educación de calidad.**

En el Perú, la Universidad pública presenta tasas de matrícula per cápita más altas de América Latina, en medio de un crecimiento exponencial del número de universidades privadas, que contrastan con el descenso de su calidad.

La Universidad Pública debe definirse, en lo fundamental, por la posibilidad de acceso a una educación de calidad. Sin embargo, la actual situación sin estándares de calidad, origina una educación disminuida con certificaciones devaluadas, y un país en una condición de creciente debilidad.

“No hay democratización de la educación superior sin calidad Académica”.

- **San Marcos: Referente universitario nacional.**

Por su tradición intelectual, prestigio y condición de primera Universidad Pública del país, los ojos de la comunidad nacional están siempre pendientes del rumbo que tome nuestra Universidad.

En vista del carácter estratégico de la Universidad Pública en la tarea de generar conocimiento y profesionales competitivos, único modo de lograr seriamente su desarrollo; y, considerando nuestra Alianza Estratégica (Universidad Nacional Mayor de San Marcos UNMSM, Universidad Nacional de Ingeniería UNI, Universidad Nacional Agraria La Molina - UNALM), es en otras universidades y empresas de ponderado prestigio con un espectro académico que abarca las dimensiones esenciales del saber, nos hallamos ante el imperativo de convertir a San Marcos en referente de cambio, con una visión de largo plazo y propuestas de solución a los problemas del país, con la integración estratégica de las diferentes escuelas y menciones académicas de pre y post grado, investigación multidisciplinario y su integración a la comunidad globalizada.

“Es nuestra responsabilidad sanmarquina, situarnos en los ámbitos nacional é internacional, a la altura de las mejores universidades públicas del mundo”.

### III. EJES DE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA DE SAN MARCOS.

- **Académico.**

La legitimidad de la Universidad depende del cabal cumplimiento de sus tareas **académicas**; función esencial, que en las actuales condiciones adquiere importancia estratégica. Por ello, el eje central de la Universidad pasa por la calidad académica.

La Universidad es una organización que se nutre de sus tradiciones pasadas. Al mismo tiempo, es **tribuna de debate y germen de cambio**. Por ello, es importante potencializar nuestras acciones en la cultura y ciencia, con actitudes conjuntas y valores de los miembros de nuestra institución, que obligan al mejoramiento permanente de los servicios que brinde a la sociedad en el campo de la investigación, la enseñanza y la cultura.

El elemento principal de estas actitudes es la autoevaluación permanente, mediante la cual nuestra Institución regula la responsabilidad de mejorar y asume estándares que deberán ser cumplidos. La Acreditación debe ser la evidencia de su alto nivel académico a escala internacional.

- **Investigación.**

La **Investigación** es **sinónimo de Universidad**. El desarrollo y la innovación científica y tecnológica es gestión obligatoria de la Institución.

La trilogía universitaria es Proyección, Investigación y Docencia. Promoviendo estudios multidisciplinarios y estimulando la carrera del investigador, inclusive con fondos propios y externos.

Sin embargo, la Universidad Peruana ha pasado a ser una Universidad productora de profesionales, cuya oferta no guarda relación con las expectativas de la Comunidad nacional.

- **Necesidades del País.**

Universidad es la conciencia crítica del país. Por ello, no debe perder de vista la importancia de la preservación y fortalecimiento de nuestras raíces culturales, cuya diversidad constituye nuestra mayor riqueza.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos en su condición de Universidad Mayor ofrece un modelo nacional de desarrollo orientado a la liberación del hombre y la sociedad. La capacidad de nuestra Institución para responder a las necesidades de la Nación debe asumir su verdadera extensión a la Comunidad, en contraprestación de su contribución. Descentralizar su extensión fuera de la Ciudad Universitaria, proyectar su desarrollo desde los conos para la **capital**, y desde donde Lima termina para el desarrollo **Nacional**.

- **Gestión innovadora.**

El cumplimiento de las misiones y visiones académicas: investigación y proyección a la sociedad dependerá de una adecuada gestión administrativa, planificada presupuestada y proyectada en función de los siguientes elementos:

- ***Eficiencia, Eficacia y Economía.***

El resultado de la gestión administrativa se medirá de acuerdo al logro de la potencialidad de los recursos humanos y empleo óptimo de los recursos materiales para alcanzar los objetivos y metas, con el mínimo tiempo y menor costo. Lo que supone promover una política de permanente capacitación.

- ***Simplificación Administrativa.***

Simplificar la estructura institucional y los procesos atendiendo al criterio epistémico de la racionalidad moderna. Considerando que la burocracia tiende a sustantivarse y multiplicarse en sí misma.

- ***Democratización.***

Tanto por los orígenes autogestionarios de esta institución cuanto por la naturaleza esencialmente comunicativa, dialogante, participativa y crítica del saber, la democratización con la transparencia que le es esencial es un criterio axiológico que define su optimización, y como tal, debe ser clave de su evaluación.

La democratización de la universidad es indesligable de la calidad académica. Por ello, nuestra reafirmación de la cultura democrática.

- ***Descentralización.***

El liderazgo de nuestra Casa de Estudios en los diferentes ámbitos, es evidente, para ello, es urgente iniciar las gestiones necesarias para cambiar las vigentes normas perniciosas que a la Universidad Pública le impide contar con filiales en las regiones que requieran su concurso.

Asimismo, en su estructura orgánica se debe descentralizar la toma de decisiones potencializando la autonomía de las Facultades, en tanto, también consolidar la función normativa y de control de la Administración Central.

## **IV. PERFILES ESTRATÉGICO INSTITUCIONALES**

### **Pilares fundamentales**

#### **UNIVERSIDAD VS. EXCELENCIA ACADÉMICA**

Fortalecer a las unidades académicas con currículos actualizados y aplicativos tanto del pre y post grado, coordinado y supervisado por el Vicerrectorado Académico. Hacer que el personal docente sea altamente calificado y permanentemente actualizado, para que la “Cátedra Superior sea el conjugado resultado de Proyección e Investigación” para garantizar la formación de profesionales científicos, cultos, generadores de conocimientos y emprendedores que contribuyan con el desarrollo del país y del mundo.

#### **UNIVERSIDAD VS. INVESTIGACIÓN**

Obligatoriedad de la labor de investigación científica de los docentes como parte de su carga lectiva a fin de que la formación profesional de los estudiantes sea basada en la investigación, potencializados por los Institutos y Centros de Investigación, debidamente coordinadas y supervisadas por el Vicerrectorado de Investigación.

#### **UNIVERSIDAD VS. COMUNIDAD**

Considerando que las Universidades Públicas se desarrollan con la contribución pública, deben contraprestar extendiéndose a la comunidad los conocimientos volcados a sus estudiantes, es más, sin la proyección e investigación, las tareas académicas resultan teóricas y/o bibliográficas.

Para fortalecer y sistematizar los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social (CEUP's) de las Facultades y otras dependencias de extensión cultural, deportiva y artística promovida por la Universidad, urge constituir un Vicerrectorado de Extensión Universitaria.

### **Pilares convencionales**

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Siendo una organización institucionalizada y legitimada a través de sus órganos de gobierno, basada en principios y valores hacia una gestión de alta calidad académica, deben asumir el debido rol que desempeñan las instancias gubernamentales: Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Consejos de Facultad, interrelacionados a su Misión y Visión Institucional.

Para lograr los niveles más altos de desempeño organizacional, se requiere de planes bien ejecutados con cultura organizacional y personal, que coadyuve a la mejora continua de los enfoques existentes y la adaptación al cambio, llevando a nuevas metas y objetivos.

Las necesidades de aprendizaje dependen de la manera como la Universidad opera. Esto significa que este aprendizaje:

- (1) Sea una actividad permanente del trabajo cotidiano;
- (2) Practicado a todos los niveles de la Universidad;
- (3) Resultado de solucionar problemas en su fuente (causa - efecto);
- (4) Ser enfocado a compartir el conocimiento a todo el ámbito de la Universidad; y
- (5) Desarrollar oportunidades de efectuar cambios significativos para lograr mejores resultados.

### **INSTITUCION SISTEMATIZADA**

Se requiere ver la Universidad como un todo interrelacionado y construir sobre estos elementos educativos, los objetivos estratégicos y planes de acción operativa, con una perspectiva sistematizada usando indicadores para unir las estrategias importantes con sus procesos y encuadrar sus recursos para mejorar el desempeño global de la comunidad universitaria, con enfoque hacia el futuro.

Los sistemas para gestionar la organización y lograr la excelencia del desempeño requieren de integrar los siguientes 7 criterios:

- a) Liderazgo
- b) Planeamiento Estratégico
- c) Enfoque en estudiantes, partes relacionadas y Mercado
- d) Medición, Análisis y Gestión del conocimiento
- e) Enfoque en Docentes y personal no docente
- f) Gestión de procesos g) Resultados de Desempeño Organizacional

La planificación de la universidad debe anticipar muchos factores, tales como, los cambios de estructuras sociales, disponibilidad de recursos, expectativas de la sociedad evolución de las tecnologías, la demografía, y cambios estratégicos de organizaciones de competencia.

### **LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

Los líderes de una organización deben enfatizar la responsabilidad hacia la comunidad, el comportamiento ético, y la necesidad de actuar como modelos del desempeño de la ética profesional.

Los ejecutivos de las diversas instancias de la Universidad deben desarrollar sus actividades con valores y estrategias, é inspirar y motivar en

todos sus dirigidos a que se desarrollen y aprendan, para que sean innovadores y creativos.

La agilidad es una medida tan importante para lograr la eficacia organizacional y requiere de capacidad para responder más rápido y flexible a las necesidades de sus educandos y partes relacionadas. Se requiere de un enfoque explícito que tome en cuenta los tiempos de respuesta y así ayude a manejar la simplificación de la estructura orgánica, los procesos de trabajo, la calidad y los costos de operación.

## **GESTIÓN POR INNOVACIÓN**

Significa producir cambios para mejorar programas de enseñanza-aprendizaje, actividades de investigación, la interrelación con la sociedad y empresas, los procesos de apoyo a las actividades educativas, y para agregar valor a las partes relacionadas con la universidad. La innovación debe llevar a nuevas dimensiones de desempeño, es importante para proporcionar mejora permanente del valor educativo a los estudiantes. La universidad debe ser conducida de tal forma que la innovación se vuelva parte de la cultura organizacional y se integre en el trabajo diario, evaluando permanentemente los riesgos institucionales.

## **RESULTADOS Y CREACIÓN DE VALOR**

Los resultados deben ser usados para crear y equilibrar valores para los estudiantes y partes relacionadas entre: la Universidad, Comunidad y Estado para contribuir a mejorar el desempeño global de la educación.

**V DIAGNÓSTICO FODA**

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><u>POTENCIAL HUMANO</u></p> <p>FP1.- Proceso de selección riguroso (el año 2004, ingresaron 4954 estudiantes aprox. el 8% de un total de 64503 postulantes)                      FP2.- Profesores, en un porcentaje elevado de alto nivel académico.                      FP3.- Ilustres egresados que destacan en el ámbito nacional e internacionalmente                      FP4.- Reconocimiento internacional UNMSM                      FP5.- Multiculturalidad al interior de la UNMSM                      FP6.- Ambiente favorable para el intercambio de ideas.</p> <p><u>CONOCIMIENTO CIENTIFICO</u></p> <p>FC1.- La UNMSM ofrece variedad de profesiones teniendo actualmente 20 facultades y 50 escuelas académicas profesionales                      FC2.- Contamos con dos institutos especializados: de Veterinaria e investigación tropical y altura.                      FC3.- Tenemos 29 institutos de investigación en diferentes facultades.                      FC4.- Existe Vice Rectorado de Investigación</p> <p><u>INTERACCION SOCIAL</u></p> <p>F11.- Se realiza cursos de extensión universitaria en las diferentes facultades.                      F12.- Se crean centros de producción donde laboran personas de la comunidad en relación con los alumnos.                      F13.- Se prestan las instalaciones para diversos eventos culturales.                      F14.- Se crean convenios institucionales para asesoría diversa.</p> <p><u>POLÍTICA EDUCATIVA</u></p> <p>FPE1.- Implementación de calidad académica y acreditación en la universidad.                      FPE2.- Plan estratégico en función de las necesidades del alumno en el cual el proceso de enseñanza-aprendizaje genere el desarrollo de su capacidad analítica y operativa.                      FPE3.- Cursos actualizados en el campo pedagógico y postgrado diverso.                      FPE4.- Centro preuniversitario, para una selección óptima del postulante.</p> <p><u>FINANCIAMIENTO ECONÓMICO</u></p> <p>FF1.- Inversión mínima en el campo educativo debido a que la universidad es pública.                      FF2.- Por el prestigio de la universidad se pueden obtener convenios diversos con instituciones del extranjero.</p> <p><u>INFRAESTRUCTURA</u></p> <p>FIR1.- La ciudad universitaria cuenta con área total de más de 69 hectáreas, de las cuales 324 324 metros cuadrados son área construida.                      FIR2.- Contamos con 61 inmuebles a nivel nacional (Ciudad universitaria, Estadio, Biblioteca, terrenos, museos, archivos históricos, etc.)                      FIR3.- Instalaciones modernas, como Almacenes, centrales telefónicas, instalaciones eléctricas, maestranza, redes de computo, etc.</p>	<p><u>INSTITUCIONAL-EDUCACIONALES</u></p> <p>OI1.- Altos costos de las universidades particulares.                      OI2.- Mayor inversión a nivel internacional en la mejora de la educación (INABEC, Intercampus, Fundación Fulbright, Fundación Carnegie, BID, Banco mundial)                      OI3.- Nuevas profesiones con gran demanda en el mercado actual.</p> <p><u>CONOCIMIENTO CIENTIFICO</u></p> <p>OC1.- Desarrollo acelerado en el conocimiento científico.                      OC2.- Desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación e información.                      OC3.- Inversión pública y privada en investigación (Fundación Hipólito Unanue)                      OC4.- Aportes de organismos internacionales para promover la investigación en países en desarrollo.</p> <p><u>SOCIALES</u></p> <p>OS1.- Elevado número de estudiantes con aspiración de ingresar a San Marcos (64503 en el año 2004)                      OS2.- Gran concentración poblacional en Lima. (8 011,820 en el año 2004)                      OS3.- Prestigio de la Universidad en el país y extranjero.                      OS4.- Alianzas estratégicas con universidad des reconocidas.</p> <p><u>POLÍTICA</u></p> <p>OP1.- Convenios que el Perú tiene con países desarrollados.                      OP2.- Contar con una organización institucionalizada, legitimada a través de sus órganos de gobierno.                      OP3.- Contar con una gestión por innovación que produzca una mejora de cambios significativos en servicios y procesos de una organización.                      OP4.- Inicio de nuevo gobierno</p> <p><u>ECONÓMICAS</u></p> <p>OE1.- Alianzas estratégicas de la Universidad con sectores productivos, dándoles asesoría, consultoría y soporte técnico.                      OE2.- Que la Universidad genere cursos innovadores y de gran demanda, con lo cual genere recursos propios y le permitan cubrir algunas necesidades básicas.                      OE3.- Que la Universidad cree incubadoras para negocios en el cual participe en las utilidades generando sus propios recursos.</p> <p><u>JURÍDICAS</u></p> <p>OJ1.- El funcionamiento de filiales, bajo la Ley N° 27504 dada por la Asamblea Nacional de Rectores, por lo cual la Universidad tiene una filial en Lima, lo que va a permitir tener más mercado de postulantes.</p>	<p><u>POTENCIAL HUMANO</u></p> <p>DP1.- Proceso de selección y evaluación docente con limitaciones.                      DP2.- Currícula, planes de estudio y syllabus desactualizados.                      DP3.- Métodos didácticos que no están en función de la enseñanza-aprendizaje.                      DP4.- Bajo número de docentes en algunas áreas. Contamos con 3511 docentes (nombrados y contratados) para 27718 estudiantes el 2006-1</p> <p><u>CONOCIMIENTO CIENTIFICO</u></p> <p>DC1.- Escasa investigación científica                      DC2.- Falta de capacitación para realizar la investigación.                      DC3.- Baja presencia institucional en publicaciones científicas normalizadas.                      DC4.- Escasos recursos para la investigación                      DC5.- Poco interés docente por la investigación.                      DC6.- Casi nula participación estudiantil en la investigación.</p> <p><u>INTERACCION SOCIAL</u></p> <p>DI1.- Falta publicidad agresiva de los cursos que se dictan.                      DI2.- Falta de convergencia entre la universidad, sociedad y las empresas.                      DI3.- Faltan canales de información entre las necesidades de la sociedad y la universidad                      DI4.- Falta convenios con la empresa para prácticas y trabajos con los estudiantes y egresados.</p> <p><u>POLÍTICA EDUCATIVA</u></p> <p>DPE1.- Falta de cumplimiento de planes establecidos por la alta dirección.                      DPE2.- Inadecuado liderazgo organizacional                      DPE3.- Falta de una metodología pedagógica clara en función del aprendizaje.                      DPE4.- Falta de políticas claras y conocidas                      DPE5.- Falta de Integración de Facultades y Escuelas Académico Profesionales.                      DPE6.- Falta de Estudios universitarios de postgrado presencial y no presencial en todo Lima y el Perú.                      DPE7.- Acceso limitado a conocimientos y tecnología.</p> <p><u>FINANCIAMIENTO ECONÓMICO</u></p> <p>DF1.- Bajo nivel de remuneraciones del sector docente.                      DF2.- Ineficiente presupuesto para equipos de última generación.                      DF3.- Falta de convenios con instituciones financieras.</p> <p><u>INFRAESTRUCTURA</u></p> <p>DIR1.- Parte de la infraestructura es antigua, generando deficiencias para las diversas actividades de la universidad.                      DIR2.- Equipos didácticos poco útiles para el desarrollo de los cursos (retroproyector, Transparencias, etc.)                      DIR3.- Material bibliográfico insuficiente y medianamente actualizado (123,790 títulos y 565,228 volúmenes o ejemplares en la Biblioteca Central)                      DIR4.- Mal funcionamiento de la fibra óptica.                      DIR5.- Mantenimiento poco efectivo para el área construida.                      DIR6.- Acceso al estadio de la universidad restringido a los alumnos.                      DIR7.- No se cuenta con infraestructura general de post grado.                      DIR8.- Pocas filiales en Lima</p>	<p><u>INSTITUCIONAL-EDUCACIONALES</u></p> <p>AI1.- Reducción del presupuesto asignado a la universidad.                      AI2.- Competencia agresiva en la enseñanza universitaria.                      AI3.- Disminución progresiva de la calidad de enseñanza por bajas remuneraciones a los docentes.                      AI4.- Poca demanda en el futuro por parte de los postulantes a la Universidad.</p> <p><u>CONOCIMIENTO CIENTIFICO</u></p> <p>AC1.- Dependencia extranjera en el campo de la investigación científica.                      AC2.- No desarrollar nuestro potencial humano.                      AC3.- Quedarnos en el subdesarrollo y ser un simple exportador de materias primas                      AC4.- Ser dominio de los países desarrollados.                      AC5.- No tener un modelo para la enseñanza-aprendizaje.</p> <p><u>SOCIALES</u></p> <p>AS1.- Pobreza, como impedimento para el acceso a la universidad.                      AS2.- Fuga de talentos a nivel institucional.                      AS3.- Falta de valores y ética profesional.                      AS4.- Discriminación de profesionales procedentes de Universidades públicas.</p> <p><u>POLÍTICA</u></p> <p>AP1.- Inestabilidad en el entorno político.                      AP2.- Privatización de la educación pública por parte del gobierno.                      AP3.- Escaso liderazgo institucional                      AP4.- La falta de unidad institucional</p> <p><u>ECONÓMICAS</u></p> <p>AE1.- Presupuesto exiguo para la universidad.                      AE2.- Disminución creciente del apoyo económico estatal.                      AE3.- La universidad no genere sus propios recursos, mediante los diversos servicios que brinda.</p> <p><u>JURÍDICAS</u></p> <p>AJ1.- Ley Universitaria desactualizada, lo que no permite tener una universidad moderna y competitiva.</p>

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

### 1. EN LO ACADÉMICO

#### Genérico

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, se debe lograr en el alumno desarrollar su capacidad analítica y habilidad operativa, para que de esta forma se convierta en un excelente profesional de acuerdo a las características del mercado actual. Un proceso riguroso de selección permite contar con estudiantes con mayor potencial y con profesores de alto nivel para cumplir con los objetivos académicos.

#### Específicos

- 1.1. Realizar un proceso de selección de estudiantes riguroso, debido al alto número de postulantes que se presentan en el examen de admisión, lo cual nos permitirá contar con un potencial humano de nivel elevado.

#### Indicador:

- a. Nivel de exigencia académico para examen de admisión.
  - b. Número de postulantes por año.
  - c. Perfil de postulantes.
- 1.2. Tener profesores de alto nivel, a fin de que el prestigio de la Universidad continúe reconocido en el Perú y el extranjero.

#### Indicador:

- a. Estudios Superiores; Título, Maestrías y doctorados
  - b. Experiencia; Laboral y Académica.
  - c. Investigaciones; Publicaciones y Libros.
  - d. Participación de eventos Nacionales e Internacionales; Ponente
  - e. Reconocimientos; Diplomas y Resoluciones.
  - f. Porcentaje de profesores capacitados en docencia universitaria de pre y post grado.
- 1.3 Contar con un proceso riguroso de selección de docentes para tener personal óptimo, que coadyuve a desarrollar trabajos de investigación con aporte nacional e internacional.

#### Indicador:

- a. Nivel de Evaluación de los postulantes a docentes
- b. Rendimiento académico en aula
- c. Trabajos de investigación.

- 1.4. Elevar el rendimiento académico de estudiantes de pre y post grado en función a las exigencias actuales.

**Indicador:**

- a. Nivel de aprobación de estudiantes
- b. Número de egresados
- c. Número de titulados
- d. Número de estudiantes.
- e. Perfil académico actualizado.
- f. Tiempo promedio de permanencia de los estudiantes.
- g. Porcentaje de deserción estudiantil.

- 1.5. Elevar el rendimiento académico de estudiantes de postgrado

**Indicador:**

- a. Nivel de aprobación de estudiantes
- b. Número de egresados
- c. Número de titulados
- d. Número de estudiantes.
- e. Porcentaje de egresados de Maestrías.
- f. Porcentaje de egresados de Doctorados.

- 1.6. Proceso de evaluación continua, que debe darse en una organización institucionalizada y legitimada a través de sus órganos de gobierno.

**Indicador**

- a. Niveles de resultado de evaluaciones.
- b. Tiempo entre evaluaciones

- 1.7. Implementación de nuevas carreras profesionales con docentes de alto nivel académico.

**Indicador:**

- a. Número de carreras profesionales nuevas
- b. Nivel académico docente.
- c. Tiempo requerido para crear una nueva carrera profesional.
- d. Categoría y Clase de los docentes en pre y post grado.

- 1.8. Contar con profesores de alto nivel académico para lograr mantener un nivel adecuado de enseñanza.

**Indicador:**

- a. Número de profesores de alto nivel académico.
- b. Nivel de enseñanza.
- c. Porcentaje de docentes nombrados a Tiempo Completo o Dedicación exclusiva.
- d. Porcentaje de docentes contratados a Tiempo parcial.
- e. Porcentaje de docentes contratados a Tiempo completo.

- 1.9. Difusión del alto nivel académico de los docentes de la Universidad, incentivando a que tengamos más talentos.

**Indicador:**

- a. Número de acciones para divulgar el alto nivel académico de los docentes.
- b. Número de convenios con Empresas e instituciones, resultados de actividades de divulgación.
- c. Porcentaje de Docentes Invitados.

- 1.10. Enseñar con planes curriculares actualizados para potenciar al máximo el desarrollo de nuestros estudiantes.

**Indicador:**

- a. Número de años de vigencia de los planes curriculares.
- b. Número de facultades y escuelas académico-profesionales que tienen planes actualizados.

- 1.11. Contar con personal docente actualizado para dictar la gran variedad de cursos requeridos con los nuevos currículos.

**Indicador:**

- a. Número de docentes por facultad y departamentos académicos.
- b. Número de cursos por docente.
- c. Porcentaje de docentes con grado de Magíster.
- d. Porcentaje de docentes con grado de Doctor

- 1.12. Contar con equipos didácticos actualizados para el dictado de cursos y modelos de enseñanza-aprendizaje adecuados.

**Indicador:**

- a. Equipos actualizados.
- b. Modelos de enseñanza -aprendizaje

## 2. INVESTIGACIÓN

### Genérico

La Universidad es un Centro de Investigación que realizan sus docentes y estudiantes con extensión permanente a la Sociedad para la solución de problemas de la sociedad. Como resultado de las investigaciones se deben realizar publicaciones en revistas de investigación, que luego de un tiempo determinado deben ser plasmados en libros que contribuyan al quehacer científico y también prestigio para la Universidad.

Los Institutos de investigación deben tener convenios con instituciones y sectores productivos del país y países desarrollados. Asimismo, se deben desarrollar nuevas tecnologías que permitan actualizar la enseñanza universitaria e innovar la metodología pedagógica.

## **Específicos**

- 2.1. Contar con docentes de institutos de investigación que pueden generar conocimientos y tecnologías para el desarrollo del país.

### **Indicador:**

- a. Número de Investigaciones
- b. Publicación de los nuevos conocimientos.
- c. Publicaciones de las investigaciones

- 2.2. Contar con institutos de investigación que tengan convenios con instituciones de países desarrollados

### **Indicador:**

- a. Número de Institutos de investigación de la Universidad
- b. Número de Universidades extranjeras con Convenios con la UNMSM
- c. Número de países desarrollados cuyas instituciones tienen convenios con la UNMSM.

- 2.3. Institutos de investigación que puedan hacer alianzas estratégicas con sectores productivos.

### **Indicador:**

- a. Número Industrias Manufactureras con convenio con la UNMSM
- b. Número Instituciones con convenio con la UNMSM
- c. Número Empresas de servicio

- 2.4. Buena gestión de los institutos de investigación que realizan desarrollos de nuevos conocimientos y que ayudan a superar la dependencia de conocimientos y tecnología del extranjero

### **Indicador:**

- a. Número de Nuevos conocimientos
- b. Número de Nuevas tecnologías
- c. Número de Propuestas innovadoras

- 2.5. Actualizar la enseñanza universitaria con nuevas tecnologías desarrolladas.

### **Indicador:**

- a. Nuevos equipos pedagógicos.
- b. Número Métodos de enseñanza modernos en uso
- c. Nuevas tecnologías y conocimientos

- 2.6. Nuevos métodos de investigación que permiten una mejor investigación.

### **Indicador:**

- a. Número de Nueva metodología de investigación
- b. Número de Nuevos Equipos de investigación
- c. Número de Manuales auto instructivos

- 2.7. Investigación científica, tecnológica y humanística permanente que mantenga una elevada calidad de la enseñanza.

**Indicador:**

- a. Número de investigaciones al año
- b. Nivel remunerativo por investigador
- c. Nivel de Calidad académica

- 2.8. Aumento de recursos para la investigación

**Indicador:**

- a. Monto de Recursos para la investigación
- b. Tipos de investigación
- c. Monto de recursos para equipos de investigación.
- d. Monto de recursos para docentes investigadores

- 2.9. Capacitación permanente para mejorar la calidad de las investigaciones que se realizan en la universidad.

**Indicador:**

- a. Número de capacitaciones de docentes investigadores
- b. Tiempo de capacitación de docentes investigadores
- c. Presupuesto de capacitación de docentes investigadores

- 2.10 impulsar la oficina Técnica de Estudiantes, en la formulación y ejecución de Proyectos de Investigación pertinentes al estamento estudiantil.

**Indicadores**

- a- Número de encuestas de opinión.
- b- Proyectos sociales formulados y ejecutados

### 3. EXTENSIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

#### Genéricos

La Universidad debe mantener convenios o alianzas estratégicas con diversas universidades y empresas, para que la institución se fortalezca y esté acorde con las necesidades actuales.

#### Específicos

- 3.1. Impulsar la integración de la UNMSM, en el "Año de la Internacionalización", mediante convenios con los centros universitarios más importantes de América Latina, Europa y Norteamérica. Aunque pertenecemos a la Red de Macro Universidades de América Latina y el Caribe, a la Asociación de Universidades Iberoamericana de Postgrado (AUIP) y otras, debemos ampliar nuestra integración.

**Indicador:**

- a. Número de convenios y alianzas con instituciones privadas y públicas.
- b. Número de convenios vigentes con otros países.
- c. Número de alianzas con las empresas.
- d. Número de intercambio de docentes.
- e. Número de intercambio de alumnos.
- f. Número de convenios con instituciones financieras.
- g. Número de investigaciones financiadas por instituciones financieras.

- 3.2. Dictado de cursos de especialización y extensión universitaria impartidos tanto en Lima como en provincias.

**Indicador:**

- a. Número de asistentes a cursos de extensión y especialización.
- b. Duración de los cursos de extensión y especialización
- c. Ingresos por cursos de extensión y especialización
- d. Ratio de cursos en Lima versus fuera de Lima.

- 3.3. Convenios con instituciones de países desarrollados, tanto nuevos como renovación de los existentes

**Indicador:**

- a. Número de países con los que se tiene convenio
- b. Número de Convenios vigentes
- c. Clases de convenios

- 3.4. Convenios y alianzas con sectores productivos, para brindarles asesoría diversa.

**Indicador:**

- a. Número de Asesorías a empresas
- b. Número de alianzas con sectores productivos o de servicios
- c. Número de alianzas con las empresas

- 3.5. Convenios con Universidades de países desarrollados y acciones para superar a la competencia agresiva de este sector educativo.

**Indicador:**

- a. Número de Convenios Inter Universidades
- b. Número de Intercambios de profesores
- c. Número de Intercambios de alumnos

- 3.6. Equipos didácticos innovados por efectuar alianzas estratégicas de la universidad con sectores productivos.

**Indicador:**

- a. Número de equipos innovados
- b. Tiempo de duración de las alianzas
- c. Tipos de sectores con los que se tiene alianzas

- 3.7. Uso de equipos de última generación para enseñanza.

**Indicador:**

- a. Presupuesto para equipos de última generación
- b. Inversión de cooperación internacional
- c. Número de países proveedores de equipos

3.8. Convenios con instituciones financieras, tanto internacionales como de los países desarrollados.

**Indicador:**

- a. Convenios con instituciones financieras del exterior
- b. Monto de recursos recibidos por instituciones financieras.
- c. Número de investigaciones financiados por instituciones financieras

3.9. Establecer canales de información entre la universidad y comunidad, incluyendo alianzas estratégicas con sectores productivos para dar asesoría y consultoría.

**Indicador**

- a. Canales informativos
- b. Información obtenida
- c. Número de alianzas y asesorías y consultorías

3.10. Desarrollar convenios con empresas para prácticas y trabajos con los estudiantes y egresados, incluyendo Alianzas estratégicas de la Universidad con sectores productivos.

**Indicador**

- a. Número de alianzas y convenios para prácticas
- b. Tipos de sectores productivos con convenios.
- c. Prácticas en empresas.

3.11 Participar activamente en el debate de los problemas regionales, nacionales Internacionales presentando propuestas técnica y científicas para su solución.

**Indicadores**

- a. Número de participaciones en eventos de debates forum, congresos, paneles conferencias etc.
- b. Número de artículos de opinión publicados.

3.12 Ampliar los programas de movilidad académica de estudiantes y docentes a través de alianzas estratégicas de Nivel Internacional.

**Indicador**

- a. Número de estudiantes movilizados
- b. Número de docentes movilizados

#### 4. GESTIÓN INNOVADORA

##### Genéricos

Funcionamiento óptimo de las actividades administrativas, innovar la gestión a fin de que esté en función de las necesidades propias de la actividad universitaria.

##### Específicos

- 4.1. Contar con una organización que realice gestión por innovación y que sirva de guía para que se produzcan mejoras significativas en servicios y procesos.

##### Indicador:

Número de acciones innovadoras de la gestión.  
Número de procesos mejorados  
Nivel de mejora  
Nivel de satisfacción

- 4.2. Cumplimiento de los planes establecidos por la alta dirección, los cuales deben coadyuvar a la mejora de la calidad de la enseñanza.

##### Indicador:

- a. Nivel de cumplimiento de planes
- b. Calidad de enseñanza

- 4.3. Desarrollo de promoción, una imagen y publicidad adecuada que favorezca un mejor posicionamiento de la UNMSM frente a la competencia.

##### Indicador:

- a. Actividades de publicidad
- b. Actividades frente a la competencia
- c. Acciones de promoción y mejora de imagen

- 4.4. Liderazgo organizacional que participa en el desarrollo de equipos didácticos de última generación.

##### Indicador:

- a. Nuevos y modernos equipos didácticos
- b. Liderazgo institucional que conoce requerimientos de nuevos equipos
- c. Acciones para renovación de equipos didácticos

- 4.5. Liderazgo organizacional que participe en la superación de la discriminación de profesionales procedentes de Universidades Públicas, frente a los de Universidades Privadas.

##### Indicador:

- a. Acciones que permitan superar discriminación a los egresados.
- b. Acciones de la dirección para superar la discriminación
- c. Número de egresados que no consigue trabajo

- 4.6. Renovación de material bibliográfico con una gestión innovadora que produzca cambios y mejoras en el servicio de las bibliotecas.

**Indicador:**

- a. Inversión en material bibliográfico y bases de datos
- b. Gestiones para adquisiciones
- c. Cambios significativos en el servicio de bibliotecas

- 4.7. Convenios y alianzas con sectores productivos, para brindarles asesoría diversa, que no tengan problemas de gestión.

**Indicador:**

- a. Convenios con la industria
- b. Alianzas con sectores productivos
- c. Asesoría diversa

- 4.8. Gestión eficiente de facultades, escuelas académico profesionales y oficinas de la administración central para lograr un funcionamiento óptimo de la Universidad.

**Indicador:**

- a. Niveles de satisfacción de usuarios.
- b. Acciones de innovación.
- c. Reducción de costos
- d. Mejora de calidad y productividad
- e. Simplificación de procesos

- 4.9. Mejora de los canales de información y comunicación entre la sociedad y Universidad.

**Indicador:**

- a. Canales de comunicación e información
- b. Grado de implementación de requerimientos de la sociedad.

- 4.10. Acreditación universitaria que permita obtener prestigio internacional y efectuar alianzas estratégicas con universidades reconocidas a nivel internacional.

**Indicador**

- a. Normas de evaluación
- b. Indicadores de eficiencia
- c. Acreditación

- 4.11 Centros de producción que puedan dar ingresos a la universidad y trabajo a estudiantes y docentes y así poder aumentar sus ingresos, buscando su bienestar y mejor desempeño.

**Indicador**

- a. Ingreso económico
- b. Rendimiento académico
- c. Control de resultados de Centros de producción.

4.12 Cursos de extensión y centros de producción en cada facultad que ayude a lograr la descentralización generando una gestión por innovación.

**Indicador**

- a. Niveles de autonomía
- b. Productividad

4.13 Integración de Facultades y Escuelas Académico Profesionales para lograr mayor eficiencia en formación de profesionales.

**Indicador**

- a. Número de Facultades integradas
- b. Número de títulos otorgados

4.14 Contar con Estudios universitarios de postgrado presencial y no presencial en todo el Perú generando cursos innovadores y de gran demanda.

**Indicador**

- a. Departamentos conectados
- b. Especialidades ofrecidas

4.15. Acceso creciente a conocimientos y tecnologías para realizar mayor intercambio de conocimientos y Alianzas estratégicas con universidades reconocidas.

**Indicador**

- a. Niveles de intercambio de conocimientos
- b. Productividad

## 5. INFRAESTRUCTURA

### Genéricos

La Infraestructura física, con que cuente una institución educativa debe tener un diseño adecuado para que los alumnos y profesores se encuentren satisfechos y cumplan su función pedagógica. Las Instalaciones deben ser completas, modernas y en buen estado sin descuidar los Recursos Educativos, que son parte fundamental del proceso enseñanza-aprendizaje.

### Específicos

5.1. Contar con el área construida y en el lugar adecuado, para que se puedan impartir las nuevas carreras profesiones que demanda el mercado.

**Indicador:**

- a. Construcciones para nuevas carreras profesionales
- b. Construcciones para acciones de Extensión Universitaria
- c. Niveles de atención del Mercado actual
- d. Número de nuevas carreras profesionales

e. Número de cursos de Extensión Universitaria

5.2 Las instalaciones deben poder ser aprovechadas para la implantación de tecnologías diversas en beneficio de los objetivos de la UNMSM.

**Indicador:**

- a. Inversión en instalaciones para nuevas tecnologías
- b. Número de tecnologías nuevas implementadas

5.3 Contar con una infraestructura suficientemente versátil que pueda tener diversas aplicaciones a fin de evitar inversiones adicionales.

**Indicador:**

- a. Presupuesto para infraestructura
- b. Versatilidad de infraestructura

5.4 Inversión en equipos de enseñanza debe ser adecuada a fin de que influya sobre la calidad de enseñanza.

**Indicador:**

- a. Presupuesto en equipo de enseñanza
- b. Número de equipos de enseñanza
- c. Calidad de los equipos de enseñanza

5.5 Infraestructura adecuada y operativa, a fin de reducir gastos innecesarios en infraestructura.

**Indicador**

- a. Antigüedad de Infraestructura.
- b. Presupuesto en infraestructura
- c. Relación gastos infraestructura/enseñanza

5.6 Creación de filiales en Lima a fin de contar con más postulantes e ingresantes.

**Indicador**

- a. Número de filiales
- b. Número de postulantes e ingresantes

5.7 Infraestructura acorde a las exigencias académicas para el dictado de los cursos de maestría y doctorado.

**Indicador**

- a. Edificios
- b. Material didáctico
- c. Equipos de última generación

5.8 Construcción e implementación del primer Hospital Docente del Perú al interior del campus universitario.

**Indicador**

- a. Funcionamiento del Hospital