



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

2010 - 2014

(R.R.Nº 435-2009-UNSM/R)



Contenido

	Autoridades Universitarias	3
	Estructura Orgánica	4
	Presentación	5
1.	Introducción	6
2.	Beneficios de la planificación	8
3.	Procesos de Elaboración del Plan estratégico	10
4.	IDEAS RECTORAS	10
	4.1 Misión	10
	4.2 Visión	10
	4.3 Valores	14
5.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	14
	5.1 Análisis Externo	14
	5.2 Oportunidades	15
	5.3 Amenazas	15
	5.4 Análisis Interno	15
	5.5 Fortalezas	15
	5.6 Debilidades	17
6.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	17
7.	POSTURA ESTRATÉGICA	18
8.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL(BALANCED SCORECARD)	18
	a). Objetivos Estratégicos por perspectiva	20
	b). Políticas que facilitarán la Ejecución del Plan Estratégico	21
	c). Estrategias	25
	Cuadro de Mando Integral de la UNSM-T	26
	Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento	43
9.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	45
10.	RESOLUCIÓN DE LA COMISIÓN TÉCNICA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	47
	Himno de la UNSM - T	48



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Ing. M. Sc. ALFREDO QUINTEROS GARCÍA
Rector

Ing. M. Sc. Julio Armando RÍOS RAMÍREZ
Vicerrector Académico

Ing. M.Sc. Jorge SÁNCHEZ RÍOS
Vicerrector Administrativo

DECANOS

Ing. M. Sc. Abner Milán BARZOLA CÁRDENAS
Facultad de Ingeniería AgroIndustrial

Ing. M. Sc. Orlando RÍOS RAMÍREZ
Facultad de Ciencias Agrarias

Obst. Mg. Leocadia SALAS PILLACA
Facultad de Ciencias de la Salud

Ing. M. Sc. Nelson QUIÑONES VÁSQUEZ
Facultad de Educación y Humanidades

Ing. Mg. Ramiro VÁSQUEZ VÁSQUEZ
Facultad de Ingeniería Civil

PRESIDENTES

COMISIÓN ORGANIZADORA

Lic. Carlos RODRÍGUEZ GRANDEZ
Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática

Econ. M. Sc. Réniger SOUSA FERNÁNDEZ
Facultad de Ciencias Económicas

Blga. M. Sc. Astriht RUIZ RÍOS
Facultad de Ecología - Moyobamba

Ing. Dr. Aníbal QUINTEROS GARCÍA
Director de la Escuela de Post Grado

SECRETARÍA GENERAL

Ing. M. Sc. Jaime RAMÍREZ NAVARRO
Secretario General



Estructura Orgánica

Órganos de Gobierno

- Asamblea Universitaria
- Consejo Universitario
- Consejos de Facultades
- Consejo Directivo de la Escuela de Posgrado

Órganos de Dirección

- Rectorado
- Vicerrectorado Académico
- Vicerrectorado Administrativo
- Decanato
- Director

Órganos de Control

- Órgano de Control Institucional

Órganos de Asesoramiento

- Oficina de Planificación y Presupuesto
- Oficina de Asesoría Jurídica

Órganos de Línea

- Facultades
 - Ciencias Agrarias
 - Ingeniería Agroindustrial
 - Ingeniería Civil
 - Ciencias de la Salud
 - Ingeniería de Sistemas e Informática
 - Ecología
 - Educación y Humanidades
 - Ciencias Económicas
 - Escuela de Postgrado

Órganos de Apoyo

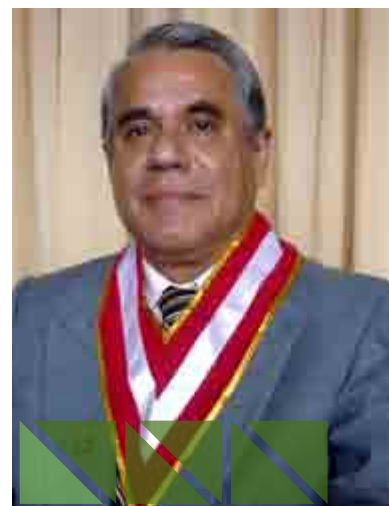
- Del Rectorado
 - Secretaría General
 - Oficina de Coordinación en Lima
 - Oficina de Imagen Institucional
 - Oficina de Cooperación Técnica Internacional
 - Oficina Informática y Comunicaciones
 - Oficina de Acreditación
- Del Vicerrectorado Académico
 - Oficina de Investigación y Desarrollo
 - Oficina de Extensión y Proyección Universitaria
 - Oficina de Coordinación y Registro Académico
 - Oficina de Admisión
- Del Vicerrectorado Administrativo
 - Oficina de Administración
 - Oficina de Bienestar Universitario
 - Oficina de Infraestructura
 - Oficina de Mantenimiento y Servicios Generales

Órganos Descentralizados

- Centro Pre Universitario
- Centros de Producción
- Institutos

Órganos Desconcentrado

- Fundación para el Desarrollo de la Selva (FUDES).



Presentación

En este esfuerzo por hacer universidad pensando en grande, es preciso contar con lineamientos estratégicos que nos guíen hacia el objetivo que perseguimos como institución. En este esfuerzo será de primordial importancia satisfacer las expectativas de los docentes, administrativos y estudiantes de nuestra Universidad, valorando sus significativos aportes, así como recogiendo las valiosas ideas y potenciando conocimientos con el propósito de concretarlo en el **PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2010-2014**, que hoy me honro presentar.

Con este **PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO** nos encaminamos hacia la Acreditación Universitaria, que coadyuve al desarrollo regional, nacional, como carta de presentación en el contexto internacional, con el esencial esfuerzo de trabajar para una educación superior que permita fortalecer capacidades de investigación, desarrollar valores, actitudes, habilidades y conocimientos, a fin de aplicarlos para el beneficio de la comunidad en sus más elementales aspiraciones.

Hago eco en la Comunidad Universitaria y en la población en general para que el **PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2010-2014**, se constituya en guía para lograr las metas que nos hemos trazado y ponerlos en marcha en estos años, apuntando al desarrollo integral de la comunidad universitaria y la sociedad que nos confía, este distinguido encargo.

Cordialmente,

Alfredo Quinteros García
Rector



Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto

PLAN ESTRATÉGICO CON BALANCED SCORECARD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN. 2010-2014

1.- Introducción

La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto se encuentra actualmente en una situación competitiva compleja, relacionada con los procesos de globalización económica y mundialización cultural, contextualizados por una sociedad del conocimiento, donde los cambios regionales, nacionales e internacionales son cada vez más dinámicos; así como los económicos, políticos, sociales y culturales, entre otros. Todo ello requiere que la Universidad modifique sustantivamente su rol para responder eficientemente a las nuevas exigencias educacionales, de investigación, de asistencia técnica y de transferencia tecnológica.

En la sociedad del conocimiento en que vivimos hoy, la capacidad de crear es la base del desarrollo sostenible de las regiones y de los países. Esto depende de la competencia de sus profesionales, de sus académicos y de sus científicos, para lo cual se hace necesario la acreditación institucional y de carreras, así como la transparencia de la información de su quehacer público.

El gran objetivo institucional para los próximos cinco años es consolidar la excelencia académico-profesional en el ámbito nacional e internacional de nuestras investigaciones, como resultado de nuestro propio esfuerzo cotidiano. Asimismo nos proponemos asegurar nuestro liderazgo regional e incorporarnos plenamente a la sociedad sanmartinense.

Nuestra Institución debe estar, por lo tanto, preparada para desarrollar capacidades que le permitan atender las necesidades y demandas de la Sociedad, de la Empresa y del Estado, lo cual va a contribuir en el fortalecimiento de la Escuela de Posgrado, de las Facultades y Escuelas Profesionales, así como de sus Centros de Producción, que se caracterizarán por ser emprendedoras, líderes, saludables, competitivas, acreditadas, integradas entre sí, ágiles y ejemplo de responsabilidad social universitaria.



Ciudad Universitaria

La Universidad Nacional de San Martín- Tarapoto, es una Universidad comprometida con el presente y con la mirada puesta en el futuro para cumplir con las metas que nos hemos propuesto para los próximos cinco años, para lo cual contamos con un Plan Estratégico que presentamos ante ustedes, no sólo para que lo conozcan, sino para que todos lo hagamos realidad: autoridades, docentes, estudiantes, egresados y personal administrativo de esta Institución. La base del Plan Estratégico lo constituyen los valores, la visión y misión consignados en nuestras ideas rectoras, que deben estar presentes en todos nuestros actos.

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 consta de 19 objetivos con sus respectivos indicadores y metas a alcanzar; estos objetivos están distribuidos en las perspectivas: responsabilidad social universitaria, financiera, alumnos, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se desarrollan las iniciativas estratégicas correspondientes, las mismas que incluyen 42 programas, 39 proyectos y 20 políticas.

El foco de esta gestión estará centrado en “La Acreditación de nuestra Universidad”.

En síntesis, 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 trabajando juntos haremos realidad nuestro Plan Estratégico 2010 - 2014, que expresa lo mejor de nuestras intenciones, deseos e ilusiones para con nuestra querida Universidad Nacional de San Martín Tarapoto, vanguardia de la educación y de la ciencia en la región.



Local central - UNSM-T

2.- Beneficios de la planificación estratégica en la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

- ✧ 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.
- ✧ 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.
- ✧ Se planifican a mediano 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.
- ✧ Cambia la cultura organizativa, ya que alinea a todo el personal de la Universidad en unos objetivos globales, coherentes y compartidos.
- ✧ Dinamiza los criterios de gestión.
- ✧ Capacitará al personal de la Universidad para afrontar más eficazmente los retos futuros.
- ✧ 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.



Sensibilización del Plan Estratégico

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.
- ✂ Que el instrumento no acabe dominando a las personas por excesiva rigidez, ya que la planificación no es un fin.
- ✂ 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.



Elaboración del Plan 2010 - 2014

3.- Proceso de elaboración del Plan Estratégico con Balanced Scorecard.

La reflexión colectiva, entendida como un proceso de aprendizaje organizacional, participativo y disciplinado, que contribuye a la definición de la visión y la misión institucional, creemos firmemente, es la base de la generación de un Plan Estratégico, el cual debe marcar las líneas maestras de conducción del gobierno universitario. Se traduce además, en un documento dinámico que se revisa anualmente para concretar la programación de actuaciones del año siguiente y se actualiza en profundidad cada dos o tres años, ya que tanto la institución como la sociedad a la que sirve están en permanente cambio, modificándose las circunstancias iniciales en que fue concebido.

El Plan Estratégico pretende ser el motor del cambio en nuestra Universidad y una herramienta para la modernización del trabajo universitario. Pero, sobre todo, pretende ser la respuesta de la Universidad a las demandas que la sociedad plantea hoy en día, y en especial las de mayor impacto regional y nacional.

La UNSM-T comenzó su proceso de Planificación Estratégica para el período 2010-2014 a través de la constitución de una Comisión de Elaboración del Plan Estratégico de la Universidad que ha liderado este proceso por mandato de las autoridades universitarias, está formada por los siguientes profesionales: CPC Aníbal Pinchi Vásquez, Mg. Ing. Enrique López Rengifo, Econ. Danny Encomenderos Dávalos, Ing. Roaldo López Julca y Econ. Kike del Águila Velásquez.

Esta Comisión dio inicio al proceso de Planificación Estratégica en el mes de abril del 2009, con un conjunto de conferencias de sensibilización con toda la comunidad universitaria recibiendo un conjunto de aportes significativos de los participantes, comprometiéndonos todos al proceso de cambio que estábamos empezando y se sugirió y aprobó la metodología a seguir para la elaboración del documento en referencia.

La metodología de trabajo utilizada se basa en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), signada como figura 1. Comienza con un diagnóstico externo de la institución y de las áreas prioritarias de desarrollo de la universidad, analizando los factores políticos,



Reuniones de Trabajo con docentes

económicos, sociales y tecnológicos del entorno, así como las fuerzas competitivas presentes hoy en la educación superior con el objeto de identificar oportunidades y amenazas. Asimismo, con el fin de establecer sus principales fortalezas y debilidades se realiza un análisis interno de las actividades constitutivas del quehacer universitario: docencia de pre y posgrado, investigación y desarrollo, extensión y asistencia técnica y gestión universitaria.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

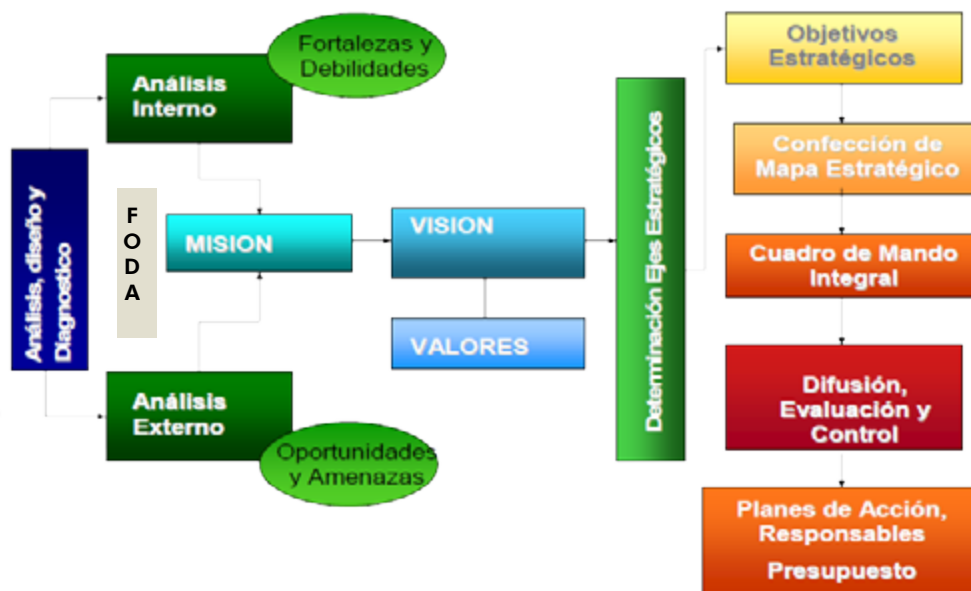


Figura 1. Metodología de trabajo para la elaboración del plan estratégico.

Para cumplir con estas etapas del trabajo, la Comisión entrevistó a autoridades, académicos, funcionarios y alumnos de la universidad, así como a invitados externos representativos del entorno, con el objeto de conocer su percepción sobre la Universidad.

Para realizar el análisis externo e interno y en particular el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA. La Comisión formó subcomisiones que hicieron el diagnóstico de las áreas de relevancia en el quehacer de la UNSM-T: docencia de pregrado y posgrado, investigación y desarrollo, proyección y extensión social, vinculación con la sociedad y la empresa, imagen institucional, cooperación técnica internacional, alianzas estratégicas, infraestructura y gestión, entre otros aspectos de su responsabilidad e influencia.

Todos estos antecedentes y los análisis respectivos fueron discutidos y consensuados en un Taller de dos días que se realizó en el comedor Universitario el 26 y 27 de noviembre del presente año y que contó con la participación de las principales autoridades universitarias: Decanos, Jefes de Departamentos, Directores de Escuelas, docentes, alumnos, Jefes de Áreas Administrativas, entre otros participantes de la comunidad universitaria.

Allí se validó la visión, misión, valores, objetivos, mapa estratégico en las cinco perspectivas elegidas (figura 2), que enlaza los objetivos estratégicos con la visión y misión de la UNSM-T. Finalmente se construyó y validó el tablero de Mando Integral de la Universidad con sus respectivos indicadores, metas, estrategias y los responsables de su ejecución e implantación.

4.- IDEAS RECTORAS

4.1 MISIÓN

La misión es expresión de la manera como definimos nuestra institución en términos de identidad, valores, actividades y ámbitos de acción.

“Somos una institución universitaria formadora de profesionales competitivos para la sociedad, generando innovación de conocimientos y fortaleciendo cultura y valores en proceso de acreditación”.

4.2 VISIÓN

La visión es una imagen poderosa de aquello que deseamos crear en el futuro y refleja cuáles son los aspectos a los que damos mayor importancia en nuestra institución.

“La Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, es una institución amazónica acreditada, líder en la formación profesional al servicio de la sociedad”.

4.3 VALORES

Los valores constituyen la base de nuestra cultura organizacional y significan elementos esenciales que forjan la identidad de nuestra universidad, le otorgan singularidad y afirman su presencia social.

► Excelencia Académica.

Formar humanistas, científicos, profesionales y técnicos de alto nivel académico y competencia profesional, dotados de una mentalidad inquisitiva y creadora y una actitud crítica frente a la institución y a la realidad nacional, comprometidos en servir a la sociedad, contribuyendo así al adelanto científico y tecnológico requerido para el desarrollo del país.



Equipo de docentes





- ▶ **Compromiso con la Calidad.**
Interiorizar y aplicar criterios que corresponden a un compromiso con la calidad científica, académica y administrativa.
- ▶ **Identificación Institucional.**
Compromiso voluntario permanente del personal docente, administrativo, alumnos y egresados con los fines y cultura organizacional.
- ▶ **Trabajo en Equipo.**
Trabajar en forma conjunta, personal docente, administrativo, alumnos y egresados, unidos en las tareas de enseñar, investigar y aprender.
- ▶ **Libertad de Pensamiento y Expresión.**
Fomentar el espíritu de tolerancia y pluralismo ideológico, tanto al interior como en el exterior de la institución.
- ▶ **Rechazo a la Violencia.**
Rechazar a toda forma de violencia, como intolerancia, discriminación y dependencia.
- ▶ **Iniciativa/Creatividad/Innovación.**
Buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas con el aporte de ideas, en forma oportuna, con el fin de anticiparse a los cambios, resolver situaciones no previstas y darles valor agregado a los productos y servicios.

► **Búsqueda de 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.

► **Respeto por la Dignidad de la Persona.**

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.

► **Honestidad y Transparencia.**

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.

► **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.



Taller de Elaboración del Plan

▶ 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.

▶ Democracia.

Forma de gobierno en la que las decisiones estratégicas de gobierno 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).

▶ Responsabilidad Social , Ambiental y Compromiso con el Desarrollo.

Materializada principalmente por la aspiración de contribuir significativamente al desarrollo del país, con preocupación por la movilidad social, el cuidado y protección del medio ambiente y el buen uso de los recursos públicos; comprometidos con el desarrollo de la región y del país.

▶ Equidad e Inclusión Social.

Tienen una connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad, llegando a un equilibrio entre las dos cosas, la equidad es lo justo en plenitud. La equidad debe darse en los siguientes ámbitos: laboral, étnico, político, religioso, social, y de género.

▶ Puntualidad

La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado; se considera un signo de consideración hacia las personas que están esperando.



Docentes y Administrativos en Taller

5.- ANÁLISIS DE SITUACIÓN

5.1 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.

5.2 OPORTUNIDADES

1. Ubicación geográfica estratégica de la Universidad.
2. Alianzas estratégicas con universidades reconocidas.
3. Globalización de los servicios educativos.
4. Alianzas estratégicas de la Universidad con sectores productivos, dándoles asesoría, consultoría y soporte técnico.
5. Desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones.
6. Aportes de organismos internacionales para promover la investigación en países en desarrollo.
7. Creciente número de estudiantes con aspiración de ingresar a nuestra universidad.
8. Convenios que el Perú tiene con países desarrollados.
9. Altos costos de las universidades privadas.
10. Acelerado crecimiento de las innovaciones tecnológicas.
11. Mayor inversión a nivel internacional en la mejora de la educación (INABEC, Intercampus, Fundación Fulbright, Fundación Camedge, BID, Banco mundial).
12. Gran demanda de nuevas profesiones en el mercado actual.
13. Los Tratados de Libre Comercio.



Firma de convenios

5.3 AMENAZAS

1. Presencia del narcotráfico, delincuencia y terrorismo.
2. Creciente oferta de carreras profesionales a distancia por parte de instituciones nacionales y extranjeras.
3. Políticas de estado no acorde a las exigencias actuales de la educación universitaria.
4. Inadecuada infraestructura de transportes, energía y comunicaciones.
5. Ley Universitaria desactualizada, que no permite tener una universidad moderna y competitiva.
6. Disminución progresiva de plana docente de calidad por bajas remuneraciones.
7. Debilidad en el campo industrial y estructura de mercado que dificulta la inserción laboral.
8. Sistemas de control público no congruente con las exigencias de la lucha contra la emigración.

5.4 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.

5.5 FORTALEZAS

1. Multidisciplinariedad al interior de la UNSM - T.
2. Disposición del recurso humano a capacitarse.
3. Posicionamiento de la UNSM-T como universidad de prestigio en el mercado.
4. Productos educativos de reconocida calidad y consolidados.
5. Infraestructura física para redes informáticas de la universidad.
6. Buen porcentaje de docentes con alto nivel académico.
7. Auditorio: Video conferencia, para diversos eventos culturales.
8. Cursos actualizados en el campo pedagógico y pos grado diversos.
9. Centro preuniversitario, para una selección óptima del postulante.
10. Participación estable de los estudiantes en las instancias vinculadas al desarrollo académico.

5.6 DEBILIDADES

- 1.- No acreditación de la Universidad.
- 2.-Excesos de trámites en los procesos administrativos.
- 3.-Escasa relación de la Universidad con la sociedad (Universidad - Empresa y Comunidad Social).

- 4.-Escaso monitoreo en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje.
- 5.-Deficiente proceso de selección y evaluación docente.
- 6.-Escasos recursos destinados a la investigación.
- 7.-Material bibliográfico insuficiente y poco actualizado en las bibliotecas
- 8.-Escasa investigación científica.
- 9.-Distribución inadecuada de equipos audiovisuales y materiales de laboratorio y escasez de los mismos.
- 10.-Inadecuada asignación presupuestal para el desarrollo óptimo de las facultades.
- 11.-Deficiente utilización de las tecnologías de la información para el proceso enseñanza aprendizaje y comunicacional de la Universidad.
- 12.-Escaso liderazgo de la alta dirección.
- 13.-Currículo, planes de estudio y sílabos desactualizados.



Bibliotecas Especializadas



Salones de clases

6.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

- ⌘ Posicionada como Universidad de prestigio en la región San Martín, pero débilmente conectada con el mundo y con la sociedad en la que se desenvuelve ya que poco participa en la solución de sus problemas.
- ⌘ Universidad inmersa en un proceso de mejora continua de la calidad, como es el proceso de acreditación institucional, mediante las carreras profesionales.
- ⌘ El personal directivo está desarrollando competencias de gestión estratégica universitaria, consolidando el modelo de unidades de gestión por facultades y escuelas profesionales.
- ⌘ Escaso empleo de información estadística y financiera en la toma de decisiones, para optimizar los recursos y lograr nuevos ingresos económico-financieros, para la mejor distribución, funcionamiento y cumplimiento de los principales fines de la Universidad en las que está todavía débil como son: Nivel Académico- Profesional, Investigación, Extensión y Proyección Social.
- ⌘ Insuficiente aprovechamiento de integración horizontal, de los escasos convenios nacionales e internacionales y de las tecnologías de la información y comunicaciones.
- ⌘ Bases todavía insuficientes para avanzar en el proceso de profundizar la alianzas estratégicas con la Sociedad, el Estado y la Empresa.

7.- POSTURA ESTRATÉGICA

Durante los próximos 5 años el foco de atención estará centrada en alcanzar el máximo nivel de Calidad Universitaria expresada en la excelencia académica, investigación, extensión y proyección social; acreditada a nivel nacional sus carreras profesionales, su posicionamiento nacional como Universidad que investiga, su excelencia operativa y salud financiera y el reconocimiento regional y nacional por ser un socio estratégico para el desarrollo.

Del mismo modo avanzaremos en profundizar la integración horizontal de las Unidades de Gestión (facultades y escuelas profesionales) y sus capacidades. Para ello fortaleceremos el trabajo en equipo y focalizaremos la acción de los diferentes grupos de interés, la mejora de los procesos, el sistema de información y comunicación institucional, tanto a nivel interno de la universidad como del nivel externo (Imagen Institucional), así como el desarrollo del potencial humano.

Desarrollaremos asimismo la integración vertical hacia los programas de posgrado, y educación continua, el redimensionamiento de los programas académicos de pregrado y la generación de centros de producción por escuelas y facultades. También impulsaremos las investigaciones a todo nivel y en muchos de ellos con el aporte significativo de la cooperación técnica internacional, así como de los convenios y alianzas estratégicas con instituciones del país y del extranjero.



Reuniones de Trabajo



Investigación



Autoridades y Alumnos

8.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que facilita la comunicación del plan estratégico, despliega las estrategias y líneas de acción para cada una de las perspectivas definidas en el mapa estratégico. Establece objetivos estratégicos, indicadores, nivel actual, metas, iniciativas, plazos, y responsables y define una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de los indicadores. En las iniciativas se especifican los programas y proyectos respectivos, indispensables para alcanzar los objetivos del Plan. Estratégico. El construir un tablero de mandos le permite a los directivos de la empresa comunicar la estrategia y empezar a gerenciar por resultados.

a). OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA

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 cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Los objetivos estratégicos presentes en el mapa estratégico, que fueron consensuados en el los Talleres de planificación, consideran cinco perspectivas que pasamos a detallar con sus respectivos objetivos.

PERSPECTIVAS

Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la Universidad que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cinco diferentes perspectivas (responsabilidad social universitaria, financiera, alumnos, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), a través de las cuales es posible ver la universidad en conjunto (figura 2).



Figura 2. Perspectivas de la Universidad Nacional de San Martín- Tarapoto

Responsabilidad Social Universitaria

La perspectiva Responsabilidad Social Universitaria está focalizada en el mejoramiento de la relación con la sociedad y del cuidado del medio ambiente, a través de la extensión universitaria, asistencia técnica y en servicios, así como de la información, la proyección de su imagen y la comunicación externa.

1. Ser percibidos como líderes en educación superior, al servicio de la sociedad.
2. Establecer alianzas estratégicas para brindar asesorías y consultorías
3. Mejorar la Imagen institucional.
4. Incrementar convenios y Alianzas Estratégicas para el fortalecimiento institucional.
5. Crear y mejorar Centros de Extensión, Producción y Transferencia Tecnológica.
6. Gestionar fuentes y Proyectos de Cooperación Internacional.

Financiera

La Perspectiva Financiera está focalizada en el mejoramiento de la situación económico-financiera de la UNSM-T y se desarrolla a través de dos estrategias principales: de generación de ingresos y de productividad.

1. Obtener mayores ingresos económicos.
2. Optimizar costos.

Alumno (cliente)

La perspectiva alumnos se orienta a lograr la satisfacción del estudiantado, a través de una propuesta de valor que se le ofrece y a aumentar la calidad de los estudiantes.

1. Crear y gestionar bolsa de trabajo.
2. Ser acreditada.
3. Formar profesionales y académicos altamente competitivos.



Primera Promoción de Estudiantes ingresantes de la carrera de Medicina Humana

Procesos internos

La perspectiva Procesos Internos comprende todo aquello relacionado con el mejoramiento e innovación de los procesos internos de la UNSM-T, necesarios para lograr sus objetivos ya planteados. Se entiende que estos procesos dan soporte a las actividades de docencia de pregrado y posgrado, Investigación – Desarrollo – Innovación.

1. Mejorar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
2. Mejorar los procesos de Investigación-Desarrollo e Innovación.
3. Mejorar la Escuela de Posgrado con nuevas especialidades.
4. Desarrollar convenios con instituciones para trabajos y prácticas de los estudiantes.
5. Mejorar los procesos de prestación de servicios administrativos y de bienestar universitario.

Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva Aprendizaje y Crecimiento se orienta a mejorar los recursos materiales y financieros de la UNSM-T, el clima laboral y las competencias del personal, tanto académico como administrativo, estableciendo los objetivos que deben lograrse para desarrollar con éxito los procesos propuestos.

1. Formar equipo humano competente.
2. Contar con tecnologías de punta, infraestructura y equipamientos eficientes.
3. Formar equipo humano involucrado.

b). POLÍTICAS QUE FACILITARÁN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

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.

1. Política de estímulo para dedicar el tiempo a la investigación de docentes y estudiantes de forma multidisciplinaria.
2. Política de incentivos para incrementar el número de graduados con tesis.
3. Política de reinversión de fondos generados por investigación.
4. Política de participación en proyectos y convenios con el Estado.
5. Política de fortalecimiento de la proyección social con enfoque multidisciplinario.
6. Política de integración de la Comunidad Universitaria.
7. Política de compromiso social y regional de la UNSM -T
8. Política de estímulo al mejoramiento continuo de la calidad.
9. Política de inversión sostenida en el desarrollo del potencial humano docente.
10. Política de manejo sano y balanceado de la economía.
11. Política de sustentabilidad económica.

12. Política de investigación conjunta con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales.
13. Política de investigar temas de interés regional.
14. Política de abrirse y ser receptiva con las necesidades de la comunidad sanmartinense.
15. Política de fortalecimiento de la Imagen Institucional.
16. Política de apoyo a emprendimientos estudiantiles y bolsas de trabajo.
17. Política de transparencia en la utilización y manejo de recursos universitarios.
18. Política de priorizar y buscar nuevas fuentes de financiamiento en el exterior.
19. Políticas de inversión en la modernización, tecnificación de la gestión universitaria, que agilice los procesos, que mejore la calidad y disminuya los costos
20. Política para ubicar al personal docente y/o administrativo en base a sus competencias en el puesto de trabajo.

c). ESTRATEGIAS

Es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrado que determina y revela el propósito organizacional en términos de programas de acción y proyectos. Define prioridades en la asignación de recursos, así como el establecimiento de políticas que sirven de guías para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, dentro de los cuales, debe ocurrir la acción.

PROGRAMAS

Los programas de acción son un conjunto de actividades bien definidas coherentes y ordenadas, cuya ejecución permitirá alcanzar los objetivos y metas trazadas. Son una expresión pragmática de la estrategia y son más permanentes en el tiempo.



Reuniones de Investigaciones docentes de trabajo

1. Programa: Promoción de la Universidad en la Formación de Profesionales de Alto Nivel Académico-Profesional, de Valores, Compromiso Social, Innovadores y Creativos.
2. Programa: Propuestas Técnicas para Desarrollar la Competitividad de la Región y Mejorar la Calidad de Vida de sus Pobladores.
3. Programa: Banco de Proyectos.
4. Programa de Capacitación de Formación Continua de Docentes y Público en General.
5. Programa: Convenios y Alianzas Estratégicas con Instituciones Académicas a Nivel Nacional e Internacional.
6. Programas de Becas para Docentes, Alumnos y Personal Administrativo para Diferentes Tipos de Capacitaciones.
7. Programas de Intercambio Académico de Docentes y Estudiantes.
8. Programas de Préstamos Financieros.
9. Programa de Intercambios de Experiencias Exitosas en las Diferentes Funciones de la Universidad.
10. Programa: Inteligencia de Negocios.
11. Programa de Centros de Producción de cada Escuela Profesional.
12. Programa de Austeridad Administrativa.
13. Programa de Auditoría y Control.
14. Programa: Mejoramiento Continuo y Acreditación.
15. Programa: Bolsa de Trabajo para los Estudiantes.
16. Programa: Emprendimientos Estudiantiles.
17. Programa: Selección y Captación de Alumnos de Gran Potencial Académico y Liderazgo Personal
18. Programa: Evaluación de los Procesos de Formación Académico- Profesional.
19. Programa: Viviendo en Valores.
20. Programa: Becas para Estudiantes de Bajos Recursos Económicos y de Alto Rendimiento Académico.
21. Programa de Selección de Docentes de Primer Nivel.
22. Programa de Acompañamiento Constante a los Maestrías y Doctorandos en la Elaboración de sus Investigaciones.
23. Programa de Seguimiento Socio-Económico a los Estudiantes de Maestrías y Doctorados.
24. Programa del Intercambio Académico Interinstitucional a Nivel Nacional e Internacional.
25. Programa: Publicaciones de Investigaciones Posgrado.
26. Programa de Acreditación de Posgrado.
27. Programa de Mejoramiento Continuo de la Enseñanza – Aprendizaje.

28. Programa: Docente - Alumno Investigador.
29. Programa: Publicaciones de Investigación de Pregrado.
30. Programa: Apoyo al Investigador
31. Programa: Salud Universitaria
32. Programa: Evaluación de Satisfacción Universitaria.
33. Programa de Auditoría y Control.
34. Programa: Facultad-Empresa-Sociedad.
35. Programa de Desarrollo del Potencial Humano Docente (doctorados y maestrías).
36. Programa de Estímulos a la Competitividad Docente.
37. Programa de Evaluación y Calificación del Personal por Competencias.
38. Programa de Implementación y Evaluación de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
39. Programa de Premio a la Innovación Docente Individual y Grupal.
40. Programa de Personal Docente y Administrativo Feliz.
41. Programa de Confraternidad Administrativa.

PROYECTOS

Un proyecto es un conjunto de inversiones, acciones y actividades circunscritas dentro de un polígono de actuación, cuya ejecución permitirá alcanzar los objetivos y metas trazadas. Son una expresión más pragmática de la estrategia y son de corta duración en el tiempo.

1. Proyecto: Plan Estratégico de Marketing de la Universidad.
2. Proyecto: Reestructuración de la Oficina de Cooperación Técnica Internacional.
3. Proyecto: Plan de Difusión Intensiva de las Bondades que Brinda Nuestra Universidad.
4. Proyecto: Plan Estratégico de Cooperación Técnica Internacional.
5. Proyecto: Creación de la Oficina de Transferencia Tecnológica.
6. Proyecto: Diseño de un Modelo Pedagógico de Educación a Distancia y Virtual.
7. Proyecto: Modernización de los Centros de Producción.
8. Proyecto: Centro de Competitividad Regional.
9. Proyecto: Hospital Docente de San Martín – UNSM - T.
10. Proyecto: Fortalecimiento del Manejo Autónomo de las Diferentes Escuelas Profesionales, Facultades y de la Escuela de Posgrado en el Aspecto Económico.
11. Proyecto: Centro de Competitividad Regional – Escuela de Posgrado.
12. Proyecto Fondo Editorial.
13. Proyecto: Parque Zoológico y Botánico.
14. Proyecto: Canal de TV. Y Radio.
15. Proyecto: Creación de Empresa Turística.

16. Proyecto: Centro de Costos -Sistema de Costeo ABC.
17. Proyecto de Creación de Nuevas Menciones de Maestrías
18. Proyecto: Plan de Marketing de Posgrado.
19. Proyecto: Restructuración del Currículo Integral de la Universidad.
20. Proyecto: Pabellón de Posgrado.
21. Proyecto: Plataforma Informática para Educación On-Line.
22. Proyecto: acreditación de Posgrado.
23. Proyecto: Biblioteca de Posgrado.
24. Proyecto: Biblioteca para Pregrado.
25. Proyecto: Implementación de Equipos y Tecnología Educativa.
26. Proyecto: Banco de temas de investigación.
27. Proyecto: Banco de Manuales Autoinstructivos.
28. Proyecto: Banco de Patentes.
29. Proyecto: Documentos de Gestión Universitaria.
30. Proyecto: Creación de Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación.
31. Proyecto: Optimización de los Procesos Administrativos.
32. Proyecto Docente Ingles.
33. Proyecto Cultivando Valores.
34. Proyecto Docente Pedagogo.
35. Proyecto de Implementación de un Sistema Integrado de Información.
36. Proyecto de Implementación de Sistema de Aire Acondicionado.
37. Proyecto de Estímulo y Protección de la Propiedad Intelectual.
38. Proyecto: Plan de Contratación- Nombramiento del Personal Docente y Reordenamiento de Carga Horaria.



Charlas de socialización para inicio del Plan Estratégico

d). MAPA ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO. 2010-2014

El mapa estratégico nos va a permitir representar y visualizar de forma sintética, rápida, clara, coordinada y consistente la estrategia de la Universidad, a fin de cuentas, vamos a tratar de representar unas relaciones entre objetivos estratégicos de la empresa, debidamente estructurados y seleccionados en cada una de las perspectivas.

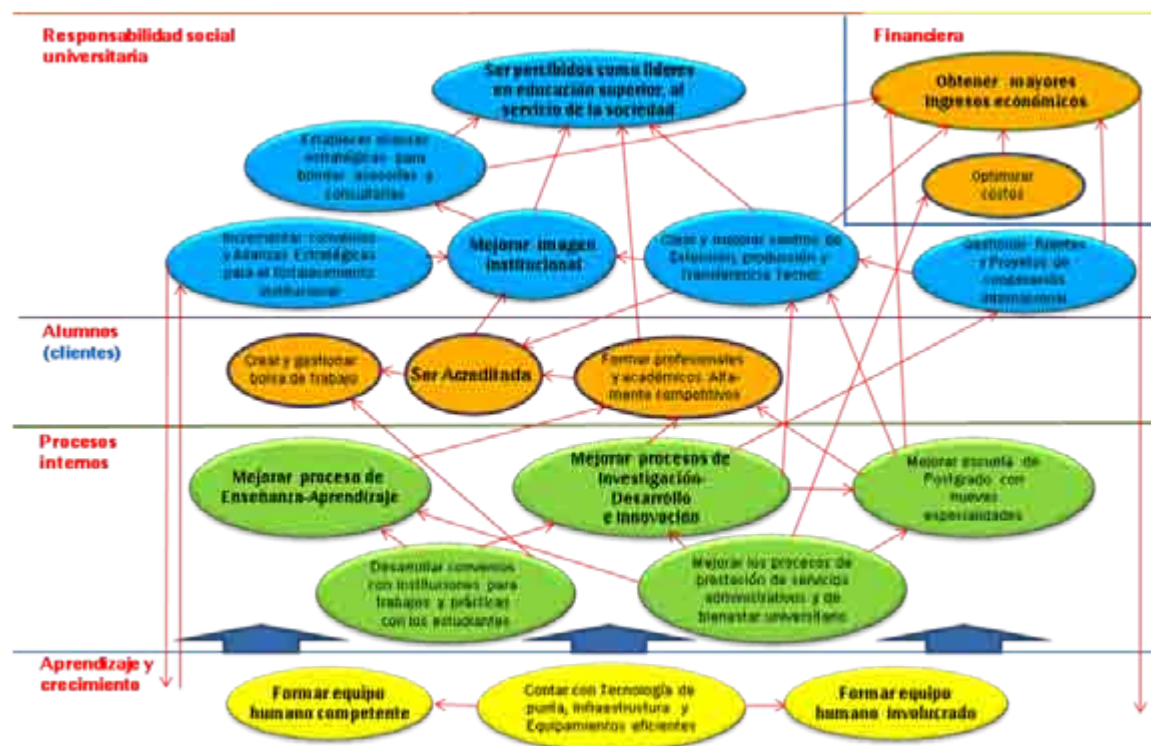


Figura 3. Objetivos en forma de causa-efecto en las cinco perspectivas.



**CUADROS DE MANDO INTEGRAL
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SAN MARTÍN – TARAPOTO
2010-2014**



e). CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO. 2010-2014
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Objetivos Estratégicos por Perspectivas	Indicadores	U.M.	Basal 2009	Metas al 2014	Iniciativas Estratégicas (Programas o proyectos)	Responsables
Ser percibidos como líderes en educación universitaria, al servicio de la sociedad	Sociedad sanmartinense orgullosa e identificada con la Universidad.	%	50	80	Programa: Promoción de la Universidad en la Formación de Profesionales de Alto Nivel Académico-Profesional, de Valores, Compromiso Social, Innovadores y Creativos	Oficina de Imagen Institucional
	Participación en eventos de debates, foros, congresos, paneles, conferencias, etc. en temas sobre problemas regionales.	Nº	5	24		
	Propuestas técnicas y científicas sobre solución de problemas regionales	Nº	0	20	Programa: Propuestas Técnicas para Desarrollar la Competitividad de la Región y Mejorar la Calidad de Vida de sus Pobladores.	Escuela de Pos grado
Mejorar la Imagen Institucional	Actividades de publicidad de impacto.	Nº	03	48	Plan Estratégico de Marketing de la Universidad.	Oficina de Imagen Institucional
	Acciones de promoción y mejora de imagen institucional.	Nº	10	50	Proyecto: Reestructurar la Oficina de Imagen Institucional.	
	Canales de comunicación e información con la sociedad y la Universidad.	Nº	3	10	Plan de Difusión Intensiva de las Bondades que Brinda Nuestra Universidad.	

Gestionar Fuentes y Proyectos de Cooperación Internacional	Proyectos financiados con cooperación técnica internacional.	Nº	0	40	Plan Estratégico de Cooperación Técnica Internacional.	Oficina de Cooperación Técnica Internacional
	Crecimiento de fuentes cooperantes /año.	%	0	20	Proyecto: Reestructurar la Oficina de Cooperación Técnica Internacional.	
	Elaboración de proyectos de acuerdo a las exigencias de la CTI	Nº	0	80	Proyecto: Banco de Proyectos	
Crear y mejorar los Centros de Extensión, Producción y Transferencia Tecnológica	Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación.	%	0	100	Proyecto: Creación de Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación.	Rectorado
	Centros de Producción Competitivos.	Nº	37	60	Proyecto: Creación de la Oficina de Transferencia Tecnológica.	Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Desarrollo
	Nuevos productos/año.	Nº	0	20		
	Cursos de extensión presencial/año.	Nº	15	100	Programa de Capacitación de Formación Continua de Docentes y Público en General.	Vicerrectorado Académico
	Cursos de extensión virtual/año.	Nº	0	150		
	Generación de nuevas tecnologías/año.	Nº	0	15	Diseñar un Modelo Pedagógico de Educación a Distancia y Virtual.	Vicerrectorado Académico/FISI
	Contratos de transferencia tecnológica/año.	Nº	0	60	Modernización de los Centros de Producción.	Facultades

Establecer alianzas estratégicas para brindar asesorías y consultorías	Asesorías en temas empresariales.	Nº	0	20	Proyecto: Centro de Competitividad Regional.	Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Desarrollo
	Asesorías en gestión municipal y regional.	Nº	0	30		
	Consultorías a empresas privadas.	Nº	0	50		
	Consultorías en gestión pública.	Nº	0	50		
Incrementar convenios y alianzas estratégicas para el fortalecimiento institucional	Convenios y alianzas estratégicas con universidades públicas a nivel nacional.	Nº	10	20	Programa: Convenios y Alianzas Estratégicas con Instituciones Académicas a Nivel Nacional e Internacional. Programas de Becas para Docentes, Alumnos y Personal Administrativo para Diferentes Tipos de Capacitaciones Programas de Intercambio Académico de Docentes y Estudiantes.	Oficina de Cooperación Técnica Internacional
	Convenios y alianzas estratégicas con universidades privadas a nivel nacional.	Nº	4	20		
	Convenios y alianzas estratégicas con universidades extranjeras.	Nº	3	15		
	Convenios y alianzas estratégicas con empresariales de la región.	Nº	2	50		

								Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Desarrollo/ Facultad
Convenios con instituciones financieras nacionales y extranjeras.								
Docentes en intercambio académico a nivel nacional.	Nº	0	40					
Alumnos en intercambio académico a nivel nacional.	Nº	0	80					
Docentes en intercambio académico a nivel internacional.	Nº	0	50					
Alumnos en intercambio académico a nivel internacional.	Nº	0	30					
Docentes nacionales invitados a dictar cátedra en nuestra universidad.	Nº	7	20					
Docentes extranjeros invitados a dictar cátedra en nuestra universidad.	Nº	0	15					
Docentes de nuestra universidad invitados a dictar cátedra en universidades del país y del extranjero.	Nº	0	30					
Docentes becados para realizar estudios de maestría.	Nº	02	50					

Docentes becados para realizar estudios de doctorados.	Nº	00	30			
Docentes becados para realizar estudios de especialización-diplomados.	Nº	0	60			
Personal administrativo, becado para realizar especializaciones y diplomados.	Nº	0	30			
Proyectos de investigación conjunta y multidisciplinaria con otras instituciones del país y del extranjero.	Nº	0	30			
Intercambios de experiencias exitosas en el campo de la gestión universitaria.	Nº	0	20			
Intercambios de experiencias exitosas en el campo de la investigación científica, invención e innovación tecnológica.	Nº	0	20			
Intercambios de experiencias exitosas en el campo del trinomio: Universidad-Empresa-Sociedad.	Nº	0	20			

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos Estratégicos por Perspectivas	Indicadores	U.M.	Basal 2009	Metas al 2014	Iniciativas Estratégicas (Programas o proyectos)	Responsables
<p>Obtener mayores Ingresos económicos</p>	Ingresos por contratos de transferencia de tecnología.	S/.	0		Programa: Inteligencia de Negocios.	Vicerrectorado Administrativa/ Facultad
	Ingresos por centros de producción.	S/.	0		Proyecto: Hospital Docente de San Martín – UNSM.	Facultad de Ciencias de la Salud.
	Captación de fondos internacionales para proyectos de investigación, desarrollo e innovación.	S/.	0		Proyecto: Fortalecimiento del Manejo Autónomo de las Diferentes Escuelas Profesionales, Facultades y de la Escuela de Posgrado en el Aspecto Económico.	Facultades y Escuela de Postgrado
	Ingresos por licencias de patentes.	S/.	0		Programa: Captación de Fondos Internacionales	Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación/CTI/ Posgrado
	Ingresos por programas de posgrado.	S/.	0		Proyecto: Fortalecimiento de la Escuela de Posgrado	Escuela de Pos Grado
	Ingresos por consultorías y asesorías.	S/.	0		Proyecto: Centro de Competitividad Regional	Escuela de Pos Grado
					Proyecto: Centro de competitividad regional	Escuela de Pos Grado

	Ingresos por conceptos de capacitación continua.	S/.	0		Programa de Centros de Producción de Cada Escuela Profesional.	Facultades
	Ingresos por venta de material bibliográfico; autores docentes de la UNSM-T.	%	0		Proyecto Fondo Editorial.	Vicerrectorado Académico
	Rentabilidad de los ingresos.	%	0		Proyecto: Parque Zoológico y Botánico. Proyecto: Canal de TV. y Radio.	Facultad de Agronomía Oficina de Imagen Institucional
					Creación de una Empresa Turística	Escuela Académica Profesional de Turismo
Optimizar costos	Reducción de costos por actividad.	%	0	30	Programa de Austeridad Administrativa	Vicerrectorado Administrativo/ Oficina de Administración
					Programa de Auditoría y Control	OCI
					Proyecto: Centro de Costos -Sistema de Costeo ABC.	Oficina de Administración (Contabilidad)

PERSPECTIVA DE ALUMNOS

Objetivos Estratégicos por Perspectivas	Indicadores	U.M.	Basal 2009	Metas al 2014	Iniciativas Estratégicas (Programas o proyectos)	Responsables
Ser acreditada	<p>Nivel de coherencia entre el perfil del egresado y las competencias reales del egresado.</p> <p>Carreras acreditadas.</p> <p>Normas de evaluación.</p> <p>Indicadores de eficiencia.</p>	<p>%</p> <p>Nº</p> <p>Nº</p> <p>Nº</p>	<p>50</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	<p>100</p> <p>19</p> <p>10</p> <p>5</p>	<p>Programa: Mejoramiento Continuo y Acreditación.</p> <p>Proyecto: Reestructuración del Currículo Integral de la Universidad.</p>	<p>Vicerrector Académico</p>
Crear y gestionar bolsa de trabajo	<p>Egresados colocados en el mercado laboral.</p> <p>Egresados con empresas propias.</p> <p>Empresas que utilizan el portal web para anunciar sus ofertas de trabajo.</p>	<p>%</p> <p>%</p> <p>Nº</p>	<p>5</p> <p>0</p> <p>0</p>	<p>40</p> <p>30</p> <p>30</p>	<p>Programa: Bolsa de Trabajo para los Estudiantes.</p> <p>Programa: Empeñamientos Estudiantiles.</p>	<p>Oficina de Bienestar Universitario</p> <p>Facultades</p>

Formar profesionales y académicos altamente competitivos	Nivel de exigencia académico para examen de admisión.	Cualit	Medio	Alto	Programa: Selección y Captación de Alumnos de Gran Potencial Académico y Liderazgo Personal	Oficina de Admisión
	Rendimiento académico en aula de los estudiantes.	Cualit	Medio	Alto	Programa: Evaluación de los Procesos de Formación académico profesional.	Oficina de Acreditación
	Trabajos de investigación de los alumnos/aula.	%	20	100	Programa: Evaluación de los Procesos de Formación.	Oficina de Acreditación/ Facultades
	Nivel de aceptación de los egresados en el mercado laboral.	%	50	100	Programa: Bolsa de Trabajo.	Oficina de Bienestar Universitario
	Alumnos postulantes a becas de capacitación a nivel nacional/ Anual	%	10	50	Programa: Becas para Estudiantes de Bajos Recursos Económicos y de Alto Rendimiento Académico.	Oficina de Bienestar Universitario
	Alumnos ganadores de becas de capacitación a nivel nacional/total de postulantes.	%	5	20		Oficina de Bienestar Universitario
	Satisfacción de egresados.	%	70	100		Oficina de Bienestar Universitario

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos por Perspectivas	Indicadores	U.M.	Basal 2009	Metas al 2014	Iniciativas Estratégicas (Programas o proyectos)	Responsables
<p>Fortalecer la EPG e incorporar nuevos programas</p>	Nuevos programas presenciales.	Nº	6	12	Proyecto de Creación de Nuevas Menciones de Maestrías	Escuela de Posgrado
	Publicaciones indexadas a nivel internacional.	Nº	0	20	Programa de Selección de Docentes de Primer Nivel.	
	Participantes por programas de maestrías.	Nº	30	40	Programa de Acompañamiento Constante a los Maestrías y Doctorandos en la Elaboración de sus Investigaciones.	
	Participantes por programas de doctorados.	Nº	20	30	Plan de Marketing.	
	Grado de doctores otorgados/Nº de egresados	%	0	50	Programa de Seguimiento Socio-económico a los Estudiantes de Maestrías y Doctorados	
	Grado de Maestrías otorgados/Nº de egresados	%	0	50		
	Docentes de alto nivel académico-profesional	%	30	100		
	Construcción de pabellón de la Escuela de Posgrado.	%	0	100	Proyecto: "Pabellón de Posgrado".	

	Intercambio académico de docentes a nivel nacional e internacional.	%	0	40	Programa de Intercambio Académico Interinstitucional a Nivel Nacional e Internacional.	
	Programas de posgrado virtuales	Nº	0	6	Proyecto: "Plataforma Informática para Educación On-Line".	
	Títulos de revistas de posgrado anual.	Nº	0	12	Programa: Publicaciones posgrado.	
	Investigaciones vinculadas a problemas reales de la región que tengan gran impacto.	%	0	50	Proyecto: Centro de Competitividad Regional.	
	Programas de posgrado acreditadas.	%	0	100	Proyecto de Acreditación de Posgrado.	
	Avance de creación e implementación de biblioteca.	%	0	100	Proyecto: Biblioteca de Posgrado.	
Mejorar proceso de Enseñanza-Aprendizaje	Nuevos métodos de enseñanzas modernos en uso.	Nº	2	4	Programa de Mejoramiento Continuo de la Enseñanza – Aprendizaje.	Vicerrectorado Académico/Oficina de Acreditación
	Planes de estudios actualizados por competencias.	%	0	100		
	Nuevos modelos de evaluación por competencias.	Nº	0	3		
	Calidad académica.	Cualit	Media	Alta		
	Nuevas tecnologías educativas en uso.	Nº	0	6	Proyecto: Implementación de equipos y Tecnología Educativa.	
	Bibliotecas actualizadas e implementadas	%	0	100	Proyecto: Biblioteca Virtual	

Mejorar procesos de Investigación-Desarrollo e Innovación	Docentes investigadores	%	10	70	Programa: Docente - Alumno Investigador	Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación. Vicerrectorado Académico/Oficina de Investigación
	Capacitación a docentes investigadores	%	0	100	Programa: Apoyo al Investigador	
	Capacitación a alumnos investigadores.	%	0	100	Proyecto: Banco de Temas de Investigación.	
	Alumnos que se gradúan con tesis	%	15	100		
	Investigaciones relacionadas a problemas reales, ligadas a actividades de la región.	Nº	5	80		
	Nuevos métodos de investigación para una mejor investigación – innovación.	Nº	0	5		
	Nuevos equipos de investigación.	Nº	0	10		
	Nuevos laboratorios de investigación científica.	Nº	0	19		
	Manuales auto instructivos.	Nº	0	100	Proyecto: Banco de Manuales auto instructivos y de patentes.	
	Patentes obtenidas.	Nº	10	30		
	Publicaciones de investigaciones	Nº	0	50	Programa: Publicaciones de Investigación de Pregrado”	

Mejorar los procesos de prestación de servicios administrativos y de bienestar universitario	Grado de avance del proceso de creación de nuevos estatutos e instrumentos de gestión universitaria de acuerdo al presente plan estratégico.	%	0	100	Proyecto: Documentos de Gestión Universitaria.	Vicerrectorado Administrativo/ Oficina de Administración
	Grado de rediseño de la estructura orgánica universitaria.	%	0	100	Proyecto: Optimización de los Procesos Administrativos.	Rectorado
	Rediseño de los procesos administrativos por áreas y facultades.	%	0	100	Programa: Alumno Feliz.	Vicerrectorado Administrativo/ Oficina de Administración
	Automatización de los procesos administrativos.	%	20	100	Programa: Docente Feliz.	Oficina de Bienestar Universitario
	Satisfacción de los alumnos con los servicios administrativos.	%	50	90	Proyecto: Modernización de la Biblioteca.	Oficina de Bienestar Universitario
	Satisfacción de los docentes con los servicios administrativos.	%	50	90		
	Biblioteca física actualizada y equipada por especialidades.	%	40	100	Programa: Salud Universitaria	Oficina de Bienestar Universitario
	Biblioteca virtual actualizada por especialidades.	%	0	100		
	Atención de consultas psicológicas/año.	Nº	0	2000		
	Atención de consultas medicas/año.	Nº	700	2500		

	Atención de consultas odontológicas/año.	Nº	500	2500	Programa: Evaluación de Satisfacción Universitaria.	
	Nivel de percepción de los servicios de comedor universitario	%	70	100		
	Satisfacción de alumnos con los servicios de bienestar Universitario.	%	60	100		
	Satisfacción de docentes y administrativos con los servicios de bienestar Universitario.	%	80	100		
Desarrollar convenios con instituciones para trabajos y prácticas con los estudiantes	Convenios con instituciones públicas regionales/año.	Nº	05	20	Programa: Facultad-Empresa-Sociedad.	
	Convenios con instituciones privadas regionales/año.	Nº	20	70		
	Convenios con instituciones públicas nacionales/año.	Nº	0	30		
	Convenios con instituciones privadas nacionales/año.	Nº	0	50		

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos Estratégicos por Perspectivas	Indicadores	U.M.	Basal 2009	Metas al 2014	Iniciativas Estratégicas (Programas o proyectos)	Responsables	
Formar equipo humano competente.	Docentes con doctorado.	%	5	40	Programa de Desarrollo del Potencial Humano Docente (doctorados y maestrías). Proyecto "Docente Inglés".	Escuela de Posgrado/ Vicerrectorado Académico/ Escuela de Idiomas	
	Docentes con maestría.	%	20	100			
	Docentes con dominio suficiente del inglés.	%	20	100			
	Nivel de puesta en práctica de valores de la escuela profesional.	%	40	80	Proyecto Cultivando Valores. Programa de evaluación y calificación del personal por competencias.	Oficina de Bienestar Universitario	
	Personal Capacitado de acuerdo al curso que dicta.	%	70	100			
	Docentes con dominio de metodologías de Enseñanza-Aprendizaje.	%	60	100	Proyecto "Docente Pedagogo" Programa de Estímulos a la Competitividad Docente.		
	Horas de capacitación.	Nº	30	120			
	Evaluación de nuevas competencias adquiridas.	Calif.	14	18			
	Contar con tecnología de punta, Infraestructura y Equipamientos eficientes.	Aulas con equipos multimedia.	%	20	100	Programa de Implementación y Evaluación de Tecnologías de la Información y la Comunicación.	Vicerrectorado académico/ Facultades/Oficina de Informática y Comunicaciones
		Renovación de equipos con nueva tecnología.	%	0	100		
SOTWARE instalados por asignatura.		Nº	0	3	Proyecto de Implementación de Sistema Integrado de Información.		
Acceso a internet en tiempo real.		%	10	100			
Aulas y oficinas con aire acondicionado.		%	20	100	Proyecto de Implementación de Sistema de Aire Acondicionado.		

Formar equipo humano Involucrado.	Cantidad de ideas o productos innovadores presentados/año.	Nº	0	30	Programa de Premio a la Innovación Docente Individual y Grupal.	Vicerrectorado académico / Vicerrectorado de investigación, Desarrollo e Innovación
	Satisfacción del docente.	%	50	100		
	Satisfacción del personal administrativo.	%	70	100		
	Reconocimientos concedidos/ anual.	Nº	0	50	Programa de personal Docente y Administrativo Feliz	Oficina de Bienestar Universitario
	Rotación externa de docentes.	%	30	10		
	Docentes nombrados.	%	30	70	Proyecto de Estimulo y Protección de la Propiedad Intelectual.	
	Docentes contratados.	%	70	30	Programa de Confraternidad Administrativa.	
	Participación de eventos regionales, nacionales e internacionales; ponente/año.	Nº	0	50	Plan de Contratación- Nomenclatura del Personal Docente y Reordenamiento de Carga Horaria.	
	Docentes ordinarios a tiempo Parcial.	%	40	30		
	Docentes ordinarios a tiempo completo.	%	60	70		
	Docentes ordinarios a dedicación exclusiva.	%	10	40		
	Libros publicados por docentes.	Nº	0	2		
	Reuniones de confraternidad.	Nº	2	3		

9.- SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico (figura 4) dispone de una metodología que permite obtener información fiable, tanto sobre el estado de avance en el logro de cada uno de los 19 objetivos estratégicos, como en el nivel de logro de las metas y de la efectividad de las 81 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.

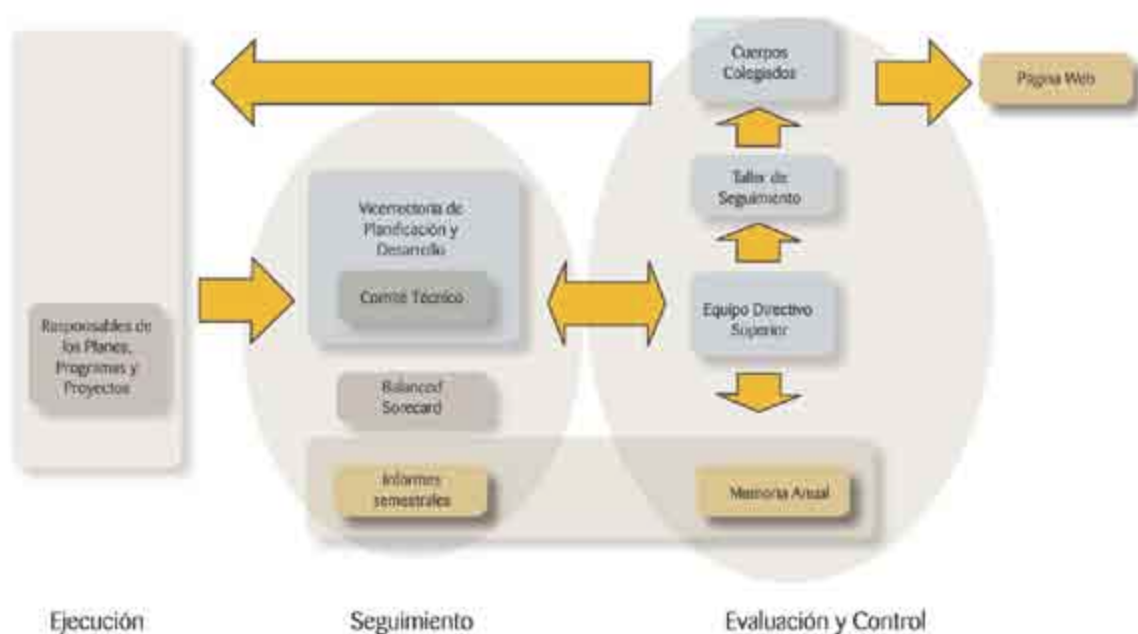


Figura 4. Seguimiento y control.

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 y el azul indica que se han superado las aspiraciones.

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 del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto. 2009



CPC. Aníbal Pinchi Vásquez
Presidente Comisión Técnica de
Elaboración del Plan Estratégico UNSM-T
2010 - 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO

Teléf. 524253 – 522544 – Fax 524253 – Apartado 239

Fecha: 21/05/09
Firma: 

Resolución Rectoral N° 435-2009-UNSM/R**Tarapoto**, 18 de mayo de 2009

Visto el Expediente N° 1188-2009/SG, sobre designación de una Comisión encargada de elaborar el Plan Estratégico 2010-2014.

CONSIDERANDO:

Que, con Resolución N° 017-2003-UNSM/R de fecha 04-09-2003, se aprobó el Plan de Desarrollo Estratégico de la universidad nacional de San Martín para el periodo 2004-2006,

Que, el inciso e) del Art. 24° del Estatuto de la universidad, establece que el Rector presenta a la Asamblea Universitaria y al consejo Universitario para su aprobación y cumpliendo el Plan de Desarrollo Estratégico;

Que, a tenor con lo establecido en el segundo considerando es política de la universidad actualizar su Plan de Desarrollo Estratégico para el periodo 2010-2014 acorde a los cambios que se han operado en el entorno y a los modernos enfoques de la planificación estratégica, para lo cual es necesario conformar una Comisión Técnica;

Que, con Carta N° 184-2009-UNSM/OPLAP de fecha 31-03-2009 el Director de la Oficina de Planificación y presupuesto, hace llegar la propuesta para la conformación de la Comisión Técnica encargada de elaborar el Plan de Desarrollo Estratégico de la UNSM 2010 - 2014;

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Art. 24° del Estatuto vigente de la UNSM-T;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Designar la Comisión Técnica encargada de elaborar el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad Nacional de San Martín- Tarapoto para el periodo 2010-2014, la misma que estará integrado por los siguientes profesionales:

Presidente	:	C.P.C. ANIBAL PINCHI VÁSQUEZ
Miembros	:	Econ. DANNY OLDY ENCOMENDEROS DÁVALOS
		Econ. KIKE DEL AGUILA VELASQUEZ
		Ing. MBA. ENRIQUE LOPEZ RENGIFO
		Ing. ROALDO LÓPEZ FULCA

Artículo 2°.- Distribuir la presente Resolución a: Rectorado, VRACAD, VRADM, OPLAP, OADM, OAJ, OCI, OII, OIyC, Legajo, interesados y Archivo, para los fines pertinentes.

Regístrese, Comuníquese y Cúmplase.



Ing.M.Sc. JULIO ARMANDO RÍOS RAMÍREZ
Vicerrector Académico (e)
de la Rectoría UNSM-T



Ing. JAIME RAMÍREZ NAVARRO
Secretario General

HIMNO DE LA UNSM – T

Bajo el cielo tropical de la selva
se levanta un templo del saber
que con brazos abiertos espera
a quien ingresa a sus aulas a aprender.

Aquí se forjan profesionales del mañana
y se preparan para el trabajo y la vida vencer.
Prados, valles y montañas
con sabiduría haremos florecer.

CORO

¡GLORIA A TI! ¡GLORIA A TI!
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
EN EL PRESENTE ERES EJEMPLO
DE CULTURA, CIENCIA Y BIENESTAR
¡GLORIA A TI! ¡GLORIA A TI!
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN;
TE LLEVO SIEMPRE, AQUÍ EN MI ALMA
GLORIOSO TEMPLO DEL SABER

Trabajadores, profesores y estudiantes
todos unidos tu nombre elogiarán
y a donde quiera que me lleve el destino
U. San Martín gritará mi corazón

Desde el oriente para el Perú y el mundo entero
hombres capaces de tus aulas saldrán;
demostramos que somos los primeros
en todo campo en bien de la Humanidad.

CORO