

UNIVERSIDAD LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE

GERENCIA CORPORATIVA

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2008-2013

Chimbote, setiembre de 2008

I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Desarrollar el Diagnóstico Estratégico nos llevará al conocimiento objetivo de: la Uladech y su cultura organizacional; del ambiente externo (las fuerzas del contexto) en términos de oportunidades y amenazas y, ambiente interno (las fuerzas internas) como fortalezas y debilidades. Esto, junto con enunciados claros de la misión, visión política y objetivos de calidad servirán de base para establecer las estrategias de todos los sistemas que conforman el sistema único de gestión universitaria.

1.1 LA ULADECH Y SU CULTURA, 1985-2007.

El cambio cultural en la universidad se inicia con la reorganización de la misma en 1996, dispuesta por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) mediante el uso de mecanismos que modificaron las interrelaciones sociales de los docentes y estudiantes. La cultura emprendida por la Comisión Reorganizadora fue en sí misma un importante factor en el avance de la universidad. Se caracterizó por ser una estructura descentralizada con control centralizado, con participación de las personas estimulando la creatividad, propiciando la comprensión de las metas mediante la capacitación y la comunicación horizontal, la responsabilidad de las autoridades y funcionarios respecto al cumplimiento de las estrategias aprobadas y su ejecución operativa; la promoción de la identidad de las personas, equilibrando las metas personales con las institucionales, y la integración con las metas de organizaciones externas como la ANR y CRI Norte y de las metas internas.

La reorganización de la universidad, en realidad, originó un nuevo proceso de organización con fines de evaluación para culminar con la institucionalización de la misma según el art. 7° de la Ley Universitaria N° 23733. De 1985 a 1996 la universidad pasó por situaciones de caos originadas por la inconducta de los miembros de la Asociación Civil Promotora de la Universidad creada con la misma ley, pero con personería legal distinta. Se trata de un clan familiar que interfirió con las comisiones organizadoras que se nombraron, a tal punto que, por presión de los estudiantes, el Congreso de la República derogó la ley de creación y cerró la universidad en 1988.

En 1991, la Corte Suprema de la República le restituyó sus derechos, pero al continuar con el mismo comportamiento de falta de cumplimiento de la normatividad universitaria, la ANR resolvió en 1996 declarar su reorganización total con cese de autoridades. El accionar de este clan está dirigido hasta la actualidad a asumir la propiedad de la

universidad, gestándose una lucha judicial que cumple 20 años de enfrentamiento con la propia universidad y con la Asamblea Nacional de Rectores.

El proceso de evaluación, iniciado en 1996, culmina en 1998 con la autorización de funcionamiento definitivo o institucionalización por parte de la ANR, aprobando sus estatutos y eligiendo a sus autoridades universitarias, configurando así una estructura de gobierno estable que es la que rige la universidad actualmente.

Los resultados alcanzados fueron principalmente consecuencia del trabajo realizado desde 1996, orientados por planes estratégicos que fueron difundidos y compartidos; estos planes generaron una visión compartida en docentes, estudiantes y trabajadores de lo que se quería alcanzar. De allí que se ejecutaron planes de 1996 a 1998, de 1999 a 2003, del 2003 al 2008.

Las visiones que mostraron los planes produjeron una respuesta constructiva en los universitarios, quienes desde sus inicios fueron las mismas personas en los niveles de autoridades, funcionarios y docentes, incorporándose en el camino algunos otros, pero en el caso de los estudiantes la renovación fue anual por medio de procesos electorales. La ejecución también tuvo en cuenta la construcción de un juego de valores adoptados en el proceso, como la solidaridad en función del trabajo en equipo, creándose así una conciencia compartida para hacer un presente y un futuro para la universidad, lo que se traducía -por ende- en la expresión que “todos somos un equipo de trabajo”, cuya dinámica también tenía en cuenta la conciencia y el conocimiento de la misión vinculada a la cultura en la universidad y el ambiente.

En este sentido, la misión cumplió el rol de optimizar el potencial del personal ayudando a mejorar su propio desempeño. Al igual que en el proceso formativo, la universidad se configura como una organización de aprendizaje rápido, y para ello se precisa una teoría pedagógica propia donde el aprendizaje que promueve la universidad se basa en los procesos cognitivos y la construcción colaborativa del conocimiento.

Así, la conciencia cognitiva relaciona las discrepancias entre la observación y la visión de referencia en la mente impartida en programas de capacitación. Esta discrepancia conduce a acciones correctivas de cambio, impulsadas por el subconsciente creativo, dirigida a alinear lo que se observa con la visión construida en nuestra mente. De allí que desde la conciencia cognitiva parte el impulso del cambio.

Los aspectos prioritarios de cada plan siguieron las tendencias mundiales en la

educación, de allí de desembocar en un perfil de universidad abierta, asumiendo el régimen de estudios híbrido o en *blended learning*. Además, se aplicaron instrumentos de desarrollo organizacional utilizados en el primer mundo, particularmente la teoría de Peter Druker, Henry Mintzbert, James Brian Quinn, Michael E. Porter y Peter Senge¹, entre otros. Asimismo, se tuvieron en cuenta las tendencias del mundo globalizado, contrastándolo con la realidad y el ambiente que rodea a la universidad para detectar patrones ocultos de pensamiento que son difíciles de encontrar o no son fáciles de ver. Esto resultó en la implementación de estrategias que generaron un crecimiento sostenido a través de 12 años, saliendo de los canales corrientes de pensamiento, y motivando en el equipo el deseo de buscar alternativas en relación a la administración, el liderazgo y la clase de cultura que la universidad debería tener.

Sin embargo, los instrumentos de planeamiento estratégico empleados tales como: misión, visión, objetivos, estrategias, programas, etc., fueron orientados en forma vertical por lo que su efecto en los académicos no generó liderazgo académico y quedó solo a nivel de liderazgo estratégico. El Modelo Uladech, construido como una visión para los próximos cinco años, requiere aplicar el ciclo de transformación cultural, utilizando estrategias movilizadoras referentes a cada uno de los elementos reforzadores del cambio cultural.

Las estrategias implementadas a través de los años se gestaron luego de observar a las universidades del medio dentro de las que destaca la Universidad de Piura. De allí que el eje formativo central de la universidad es el de cambiar a la persona humana, en este caso el estudiante que ingresa a la universidad, por lo que la estrategia tiene un componente prioritario en la ética y valores, sustentados a su vez en la Doctrina Social de la Iglesia. En este sentido la propuesta de la universidad, además de proporcionar un alto nivel de desarrollo humano en las personas, se centra en el componente de la inclusión, por lo que se orienta a las oportunidades de profesionalización según la capacidad económica de los grupos desfavorecidos de la población, que de otra manera no hubieran podido seguir estudios universitarios; éste es un factor que explicaría el crecimiento de la universidad.

Esta perspectiva se considera innovadora en la medida que las universidades privadas del medio consideran el factor de selectividad como el de mayor importancia para su desarrollo académico y en la práctica es lo que sucede en las universidades nacionales,

¹ Mintzberd H., Quinn J.B. et al. El proceso estratégico, concepto, contextos y casos. Prentice Hall. Segunda Edición. México, 1991

en razón de que su admisión está en función del número de vacantes. La Uladech considera la masificación, siguiendo el criterio de la Unesco, por ello orienta su modalidad académica a la educación abierta, abriendo e implementado la modalidad a distancia a partir de 2004, la modalidad virtual a partir de 2005, y la híbrida o *blended learning* a partir de 2008. Desde 2006 el estatuto de la universidad prescribe que el régimen de estudios en la universidad es híbrido o en *blended learning*, estando en pleno proceso de adecuación a esta modalidad todas las carreras profesionales.

Esta innovación permitirá mantener los niveles de crecimiento alcanzado, democratizando la educación universitaria a nivel nacional. Esto muestra un ejercicio permanente del desarrollo de innovación en función de las necesidades de los prospectos de los usuarios.

El proceso de planeamiento, a través de planes estratégicos, surge como responsabilidad de la Gerencia Corporativa, acompañado por las demás gerencias en los aspectos operativos, debiendo haber un balance entre lo operativo y lo estratégico hasta el nivel de planeamiento curricular general, pero sin tener una apreciación concreta de lo que suceda a nivel curricular molecular. Esto es posible por la influencia de la Gerencia de Calidad, que viene implementando el sistema de gestión de la calidad desde 2006 con extensión en la formación académica, y a partir de 2008 con extensión en todos los procesos de la universidad. Esto promueve el trabajo en equipo, pero con limitada comprensión y toma de conciencia de los participantes por falta de transformación cultural.

La implementación del sistema de gestión de la calidad incorpora en toda la universidad la aplicación del enfoque de procesos, generando una cultura del planeamiento mediante la aplicación en todos los niveles de ciclo de *Demming*: planificar-hacer-verificar y actuar, tal como se viene promoviendo a nivel de gestión académica y administrativa; esto favorece el trabajo en equipo y la estructuración de indicadores que buscan oportunidades de mejora y la orientación hacia la mejora continua en forma holística.

Este proceso fue acompañado desde 1996 con la promoción de la ética y valores con participación de la Diócesis de Chimbote, a través del Obispo y sacerdotes docentes de la universidad, lo que generó el proyecto de conversión en universidad católica, en trámite, cuya presencia en la universidad se da en proyectos concretos como son: Departamento Académico de Ciencias Religiosas, convenio con las instituciones

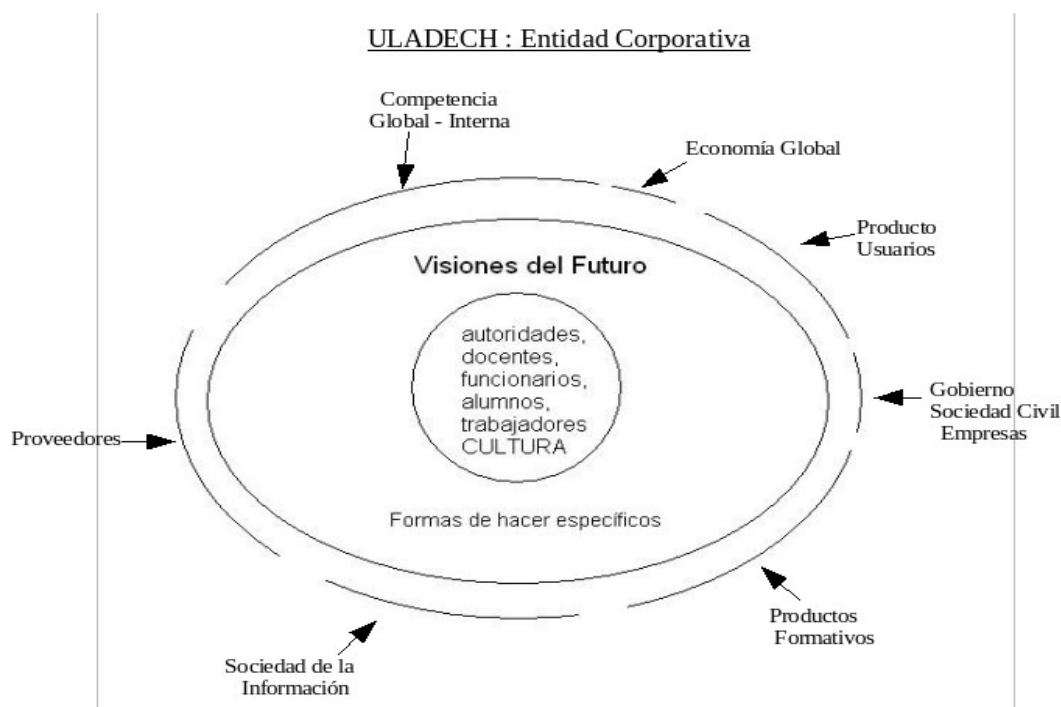
educativas de la Operación Matto Grosso del Padre Hugo de Centi; Institución Educativa Uladech para educación básica, entre otros. Asimismo, se está emprendiendo acciones colaborativas con la Diócesis de Pucallpa.

Sin embargo, la llegada de las acciones de ética y valores en los académicos es difusa puesto que no se puede decir hasta qué grado esta orientación influye en las actitudes de los docentes y, por lo tanto, surte efecto en los estudiantes. Ello requiere de su análisis, por constituir el mejor activo para generar el cambio como es la comprensión de las prioridades estratégicas institucionales que conforma la visión, como fuerza motivadora de los académicos que se concreta en la implementación de sistemas de gestión de la universidad, tales como: calidad, promoción humana, investigación, responsabilidad social, acreditación y competitividad. En cuanto a los funcionarios y trabajadores, asumimos que la influencia de la promoción de valores ha sido positiva ya que el índice de ambiente de trabajo de 2007 llega al 70%.

La universidad es una entidad corporativa –de *corpore*, cuerpo- tal como sucede con las organizaciones del mundo global. De allí que la Gerencia Corporativa que incluye los órganos de gobierno de la universidad, como son: Asamblea Universitaria, Consejo Universitario, Rector, Consejos de Facultad, Decanos, Consejo de Escuela de Postgrado, y Director de Escuela de Postgrado, esté conformada por autoridades y representantes de los docentes, estudiantes y graduados, aprueben los planes y, por tanto, las prioridades institucionales incluidas en los instrumentos de planeamiento estratégico; sin embargo, los logros de su implementación no han sido medidos mediante indicadores. Tampoco se ha realizado un análisis formal del medio ambiente ni de la dinámica interna que explique el crecimiento de la universidad y los valores que le dieron origen, así como la incidencia del aporte de los grupos universitarios. En el Gráfico N° 2, se visualizan los elementos de la universidad como una organización, como sigue:

Gráfico N° 2

Universidad, medio ambiente y elementos internos



Los elementos exteriores en el gráfico configuran el medio ambiente, es decir, los elementos del sistema que condicionan el funcionamiento interno y donde su desempeño no puede modificarlos. En el interior, figuran los elementos del sistema, tales como la cultura o las formas de ser específica de la gente de la universidad, y la visión colectiva configurada por los instrumentos de planeamiento estratégico que se implementen.

En este sentido, las instituciones de gobierno, la sociedad civil y las empresas presionan respecto a las innovaciones que implementa la universidad, entre ellas: la educación abierta, la democratización de la educación universitaria, la descentralización de la universidad, cuyos efectos se hacen notar por medio de leyes, pronunciamientos, u orientación de la opinión pública, que configuran las fuerzas de adecuación de metas externas de la universidad.

De esta forma, el medio ambiente influye en una cultura interna donde la visión sirve de mecanismo impulsor para los participantes de la universidad en relación a soluciones y actividades, dentro de la cultura interna específica y particular para la universidad. Así, al adecuarse como católica, la ULADECH alinea sus metas con las demás universidades católicas del mundo, generando un nuevo reto como motivador del cambio cultural, con lo cual tendrá mejores posibilidades de incorporarse en la sociedad de la información y

sus estudiantes, de convertirse en trabajadores del conocimiento.

Esta estrategia alineada al trabajo de las Diócesis abrirá un horizonte conjunto de movilización social para la población excluida. Al interior de la universidad se generan sinergias entre las unidades responsables de los procesos para apoyar la visión y los objetivos de la universidad, buscando que surjan soluciones culturales concretas, utilizando las fortalezas culturales específicas, tal como se concretó en el proceso de rediseño curricular en los dos últimos años, lo que –a su vez- permitió incorporar en los currículos de las carreras profesionales el área de formación humanística común, que incluye asignaturas de investigación, responsabilidad social, promoción humana y formación general. Asimismo la implementación del currículo molecular, con una concepción común que favorecerá la implementación del régimen de estudios en *blended learning*.

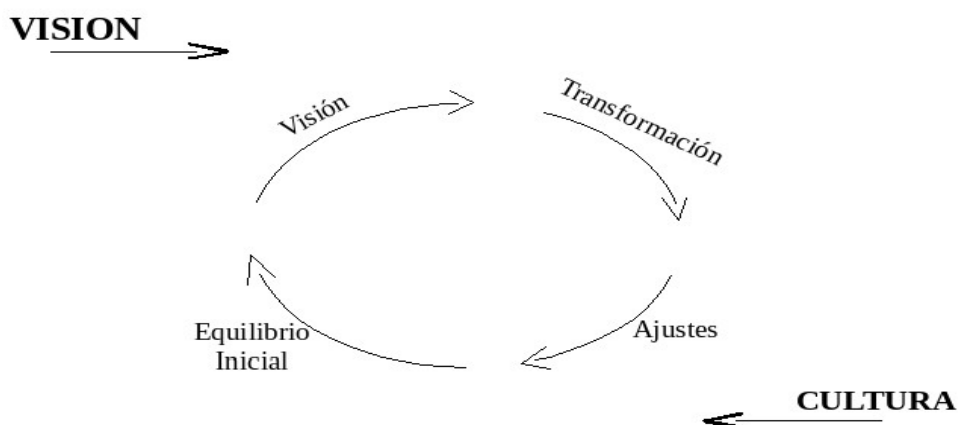
Las fortalezas culturales de la universidad, en función de los impulsores del cambio cultural, tales como: estructura, participación, responsabilidad, identidad y adaptación de metas, inmersas en el Modelo, y analizados anteriormente, sirven para obtener sinergia de la visión en el corto y largo plazo, generando impulsos de sobrevivencia proactiva y no reactiva útil para valorarnos en términos de la visión concreta como “formadores de profesionales de excelencia utilizando tecnología”. En función de esto, la universidad implementa sus sistemas de gestión en función de una estructura organizativa compatible que sinergia las visiones de los directores superiores y miembros de la comunidad universitaria, suministrando soluciones de acuerdo con culturas específicas para generar la mejora continua en los sistemas y la satisfacción en los usuarios.

Esto demandará ajustes y adaptación, no solo en los aspectos tecnológicos sino también gerenciales, para anticipar esfuerzos de reposicionamiento cultural en función de situaciones extremas que indican cierto equilibrio dinámico de las fuerzas motivadoras del cambio cultural.

En el período descrito, se desarrollaron visiones que se incorporaron mediante ajustes culturales exitosos, así por ejemplo: estructuraciones académico-administrativas en 1998 y 2007; regímenes de estudio, 1998 y 2007. Cambio curricular: 1997, 2004 y 2007. Teniendo en cuenta que la cultura se entiende como el conjunto de valores, conceptos y puntos de vista que se consideran sentido común en la universidad, entendiéndose el modo de ser o el modo de actuar de la gente de la universidad, los

ajustes culturales incorporan nuevas visiones desde los instrumentos de planeamiento estratégico, observándose una tendencia natural al restablecimiento de la relación visión-cultura como una tendencia natural que, tengamos en cuenta, no fue rechazada por lo que las acciones de educación y difusión fueron al parecer exitosas, tal como se aprecia en el Gráfico N° 3.

Gráfico N° 3
Proceso de incorporación de visiones como cambio cultural.



Al incorporar una visión como cambio cultural se alcanza el equilibrio, surgiendo un nuevo reto de cambio, pues el anterior que viene declinando no garantiza el desarrollo institucional. En tal sentido, se explican las visiones que fueron incorporadas en la ejecución de estrategias incluidas en los planes aprobados según períodos; así tenemos: entre 1996-1998 institucionalización, entre 1998-2003 descentralización a nivel nacional; 2004-2007 educación a distancia; 2006-2008 rediseño curricular.

Como se puede ver, las nuevas visiones no fueron incorporadas esperando la consolidación de las visiones precedentes, en razón de seguir las tendencias del Modelo. Éstas asumen el riesgo que implica, en la medida que se tuvo en cuenta el medio ambiente. Esta experiencia muestra que se ha estado tras las metas visualizando la siguiente, reuniendo nuevas para desarrollarla, hacerla y alcanzarla, conservando una actitud centrada en el logro constante de metas y visiones futuras, motivadas e inspiradas, y no viviendo de éxitos pasados o en declive.

La gestión será más de coordinación centrada en los requisitos de los usuarios que de la determinación de estrategias como hasta el 2007, revitalizando la capacidad

corporativa en el reto de ubicar a la universidad en la sociedad del conocimiento y a sus miembros como operadores del conocimiento, lo que requiere nuevos cambios, pensamientos y valores. Se orientará a la formación de redes dentro de los sistemas de gestión, y entre estos mismos, como herramienta importante con una cultura amplia de planificación en el enfoque de procesos, requiriéndose mayores sinergias a partir del reconocimiento de las propuestas de soluciones del otro, y generando satisfacción por entenderlas; de allí queda encontrar soluciones, lo cual corresponderá a un diálogo efectivo entre miembros de equipos de direcciones superiores, tales como redes. Se cuenta con la ventaja de haber considerado el trabajo en equipo como base fundamental del trabajo universitario desde 1996, asumiendo que existe una cultura en este sentido. A futuro, este tipo de trabajo deberá ser más efectivo sobre todo porque se trabajará con los académicos y se utilizarán herramientas movilizadoras del cambio. Estas redes proporcionarán un nivel apropiado de ciclos de transformación y aplicación de las estrategias indicadas para promover el cambio cultural.

El enfoque anterior estimula un sentimiento de identidad y propiedad en cada área de dirección superior, dando la oportunidad de utilizar en forma efectiva las capacidades mentales y creadoras de los miembros de los equipos, y generando sinergias, lo que no implica una jerarquía planificadora en el sentido de la implementación de los procesos, y se vuelve útil para estimular la creatividad. Asimismo, facilita la aplicación de un sistema de recompensas económicas y de elevación de las competencias, tal como se viene ejecutando. Fomenta la autosuficiencia en la medida que las redes y los equipos buscan constantemente oportunidades de mejora.

El Modelo considera el componente del internacionalismo como una estrategia de adaptación de metas externas, de tal forma que la universidad se hará conocida entre sus pares en el extranjero y superará su aislamiento de otras universidades del país. A partir de 2007, se han iniciado acciones con la Universidad Federal de Río de Janeiro, Doctorado en Ciencias de la Enfermería; la Universidad Nacional de Educación Abierta y a Distancia, 30 becas a docentes en Doctorado en educación abierta y a distancia y otras especialidades; la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, 50 becas de diplomaturas de docentes en educación abierta. Así también, a través del trabajo con las diócesis y parroquias a nivel nacional.

En el Gráfico N° 4 se muestran los elementos de la cultura en la universidad. Tal como se observa, van más allá de elementos como: valores, actitudes, comportamientos, rituales y otros, para constituirse en un conglomerado de fenómenos que determinan su

gerenciales que se han venido trabajando en la universidad, tales como: liderazgo por influencia, trabajo en equipo, disminución de niveles de decisión, eliminación del medio físico para la comunicación; trabajo flexible del personal; enfoque en el usuario; apertura hacia la competencia y el mercado de productos académicos.

En cuanto a la estructura, la orientación de la universidad es hacia la promoción de la actividad creativa compatible con su naturaleza de organización de aprendizaje. Las actividades son descentralizadas y las acciones se realizan a través de equipos de trabajo autónomos. Sin embargo, existe centralización en la etapa de diseño y desarrollo hasta verificar la comprensión de los participantes. En este sentido, se observa equilibrio entre los dos extremos del posicionamiento, la autonomía y el control, lográndose flexibilidad cultural. Los cambios y ajustes se perciben como algo normal, por lo que la estructura está en un área de equilibrio dinámico.

Con respecto a la participación, el personal de la universidad participa activamente en los procesos que les corresponden y existe receptividad respecto a sus iniciativas, donde la educación e información hacia el personal tiene carácter prioritario, principalmente en relación al grupo de empleados; con relación a los docentes, no ha medido, pero al parecer es aceptable en la medida que los cambios se perciben de manera positiva entre los académicos. Se puede concluir que la universidad es una organización donde existe una participación óptima en la medida que se alcanza un equilibrio entre la actividad de liberalización de ideas de sus miembros y la comprensión de las visiones. En este sentido, la cultura es capaz de cambiar su enfoque de desarrollo de ideas o estrategias cuando se requiera, por ello cualquier cambio que se realice es considerado normal.

En cuanto a la responsabilidad de las direcciones superiores de la universidad, se enfocan tanto a nivel de la comprensión e implementación de las estrategias como las operaciones de los procedimientos. En tal sentido, se muestra capacidad para encarar el futuro y comprender las necesidades y expectativas de los usuarios, lo que garantiza la continuidad de la universidad. Pero no existe un sistema de indicadores a nivel de resultados y de los recursos financieros que se emplean en términos de competitividad.

Las operaciones se ejecutan en función de procesos y las estrategias responden a planeamiento estratégico; en este sentido, las responsabilidades operativas y estratégicas responden a medidas coherentes y oportunas, desplazándose de temas estratégicos a operativos y viceversa, en todos los niveles gerenciales, y logrando así la

flexibilidad cultural.

La identidad es evaluada en relación a las metas de la universidad frente y en relación a las de su personal. La universidad realiza apoyo efectivo para la realización de las metas de su personal y respecto de su fidelización. En cuanto a los trabajadores, esto se verifica mediante el indicador de ambiente de trabajo. Respecto a los docentes no ha sido medido. En este sentido, el perfil de participación es el llamado de la unidad corporativa por hacer prevalecer el ambiente de equipo con disminución de instancias jerárquicas. Se mantiene bajo observación la compatibilidad de los objetivos de la institución con relación a los objetivos personales o de grupo de los trabajadores.

La adaptación de metas internas y externas, la universidad como una organización abierta tiende a un equilibrio interno y externo, no habiéndose evaluado su estado por estar en sus inicios.

1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El presente Plan Estratégico orientará a la organización hacia las áreas favorables, evitando los entrampamientos o amenazas. La evaluación de la realidad se resume en un análisis de las fuerzas más importantes del contexto o del medio de donde provienen las tendencias de la realidad identificadas, lo que resultará en un perfil del ambiente externo útil para la direccionalidad efectiva hacia el cumplimiento de la misión de la universidad.

El perfil del ambiente externo es el indicador de amenazas y oportunidades que permitirá analizar el entorno institucional; el cual expresará las tendencias y la posición frente al medio en que se desenvuelve. Dichas tendencias se constituyen en oportunidades si se aprovechan en forma oportuna y adecuada pero, si estos hechos o tendencias dificultan el logro de la misión se constituyen en amenazas. Éstas conforman el medio ambiente del sistema único de gestión institucional y por lo tanto están fuera del control de los responsables, por lo que es necesario desarrollar estrategias que permitan reaccionar anticipadamente a dichos factores, para aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que genera su entorno.

En lo que sigue, se analiza el perfil de oportunidades que podrían beneficiar a la universidad y las amenazas que se deberían eludir en términos de factores clave, fuera del control de la misma, con la finalidad de enfrentarlas. Se trata de tener una base para plantear estrategias ofensivas o defensivas para responder a las oportunidades, minimizando las amenazas.

El perfil de contexto se analiza en base a fuerzas interactuantes, según factores como:

Fuerzas económicas: Integrada por variables que representan los cambios en la economía global, tales como:

- Efectos de los TLC respecto al escenario global: La firma de los Tratados de Libre Comercio genera una relación más intensa entre el país y la economía mundial, a través de inversiones y cumplimiento de requisitos que configuran una mayor exigencia de capital social, de allí que el sistema educativo tendrá que asumir el reto de preparar a la población en este sentido. En el caso de la universidad, genera una demanda educativa innovadora en contenidos y métodos relacionados con la sociedad del conocimiento y de un mayor número de trabajadores con calificaciones superiores.
- Cambios en la economía mundial: La globalización de la economía genera cambios en los países como el nuestro, que subre las consecuencias de los cambios económicos mundiales. En este sentido, la universidad podría convertirse en un potenciador de las capacidades locales y nacionales, no solo a través de la preparación de la población en carreras ligadas a la sociedad del conocimiento sino también a través de trabajos de investigación y de responsabilidad social, ligados a la superación de problemas derivados de los cambios de la política económica global. Consideramos que el efecto negativo de la crisis económica mundial podría afectar a la población objetivo que atiende la universidad.
- Descentralización, como proceso de desarrollo en el país, requiere de la participación de la universidad en la generación de capital social regional y la contribución a la solución de problemas locales.
- Crecimiento de la economía en el Perú, tiene un efecto directo en la demanda de servicios educativos por la importancia que da la población a este factor de desarrollo. La tendencia a largo plazo es que la economía peruana siga creciendo y por lo tanto, que los trabajadores tengan recursos para financiar una educación privada popular como la que ofrece la universidad. Comprende: Empleo e ingresos de trabajadores.
- Políticos: Integrada por variables de tipo gubernamental y jurídico que regulan las actividades en el país, originando reacciones en la sociedad en general y en la universidad en particular, creando situaciones que benefician o desfavorecen a las organizaciones. Entre otras, se identifican las siguientes: Ley Universitaria, políticas educativas nacionales, posición de los políticos, posición respecto a la educación a distancia. Todos estos elementos son amenazas que acechan el desarrollo de la universidad y donde la única solución es la mejora de la calidad y el marketing universitario.

- **Sociales:** Comprende variables que afectan directamente a los servicios, mercados y estudiantes, porque influyen sobre las tendencias respecto a la forma de vida, trabajo, producción y consumo. Cada vez, la población es más exigente, tiene mayor educación y, por ende, más necesidad de que el servicio educativo los satisfaga. Comprende: Aumento de la escolaridad, movilización social, elevación del consumo, necesidad de formación de capital social.
- **Tecnológicos:** Los avances tecnológicos se orientan a transformar la sociedad de la información en la sociedad del conocimiento, y a los trabajadores en operadores del conocimiento, de allí que la formación de capital humano tiene como principal responsable a la universidad. La creación de puestos de trabajo y nuevos productos no solo requiere de nuevos y mejores servicios educativos, sino de mejor calidad, pertinentes, inclusivos y continuos. Es por ello que se hace necesario analizar las tendencias de los cambios tecnológicos para incorporarlas según las necesidades y a las posibilidades económicas y financieras. Comprende: Conectividad, accesibilidad, TIC's, nuevas visiones de educomunicación, código libre, resistencia al cambio.
- **Competitivas:** También es importante conocer a las organizaciones competidoras a fin de estar atentos a saber enfrentar los planes estratégicos y operativos que amenacen los propios lo cual tendrá importancia para la eficacia del planeamiento estratégico. Las debilidades de las otras instituciones de educación superior pueden representar oportunidades externas, o su fuerza puede representar amenazas para la unidad académica. Comprende: Creación de nuevas universidades, creación de filiales de universidades, redes de universidades, universidades extranjeras, desactivación de institutos, autoevaluación acreditación.
- **Medio ambiente:** Corresponde a variables de acceso y ubicación, relacionados con la capacidad de acercamiento de la universidad a diferentes grupos de la población, según espacios, lo que puede generar oportunidades de democratización educativa e inclusión social. Comprende: Localización, accesibilidad académica, accesibilidad administrativa, sismos y cambio climático.

1.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.

Este análisis se orienta a identificar un perfil de fortalezas y debilidades. Las debilidades son situaciones problemáticas que obstaculizan o desmejoran las posibilidades de alcanzar la misión, por el contrario, las fortalezas comprenden las situaciones en las que la universidad se desenvuelve de manera exitosa. A partir de la identificación de debilidades se visualizan las estrategias de solución a los problemas que se presentan. Estos problemas se configuran teniendo en cuenta los factores del Modelo de Acreditación del Coneau. En este sentido, la evaluación de los puntos fuertes y débiles debe contar con la participación de docentes,

estudiantes y otros grupos interesados. Asimismo, sirve para diseñar las estrategias y realimentar la formulación de la misión y la visión.

El perfil del ambiente interno permite elaborar un análisis interno de acuerdo a los factores: gestión de la carrera, formación profesional, y servicios de apoyo a la formación profesional y sus correspondientes estándares de calidad a fin de orientar al establecimiento de su situación real, efectuar cambios y controlar la calidad académica y administrativa hacia la mejora continua. La situación de los estándares de calidad aludidos se analizan como sigue:

PLANIFICACIÓN:

- **Planes estratégicos:** La universidad cuenta con instrumentos de planeamiento estratégico como son: Proyecto Educativo, Modelo de Universidad, Misión, Visión, Política de Calidad, y Objetivos y Metas de Calidad, que están alineados entre sí y que permitirán preparar un Plan Estratégico 2008-2013 que oriente el desarrollo de la universidad en el mediano plazo. Las carreras profesionales requieren de planes estratégicos y operativos que orienten su actuación en el mediano y corto plazo.

ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL:

- **Estructura funcional y organización:** El Reglamento General incluye una organización y funciones definidas, y asigna al personal competente que asume los procesos establecidos en redes de desempeño en una concepción sistémica, holística y de aprendizaje permanente.
- **Sistema de gestión de la calidad:** La universidad viene estableciendo, documentando y manteniendo un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001- 2000.
- **Documentación:** Se cuenta con un sistema de información digital implementado en los aspectos académicos y administrativos. Se cuenta con procedimientos documentados.
- **Sistema de información y comunicación:** Se cuenta con sistemas de comunicación digital, telefónico y de red privada en forma integral.
- **Planes operativos:** Las carreras profesionales requieren de planes operativos que orienten su actuación en el corto plazo.
- **Programa de motivación e incentivos:** El personal docente y administrativo cuenta con un programa de incentivos para innovación y calidad. Asimismo, los estudiantes cuentan con programas de incentivos de becas y de actividades de responsabilidad social.
- **Sistema de marketing:** Se requiere estructurar un plan de marketing integral a fin de propiciar la captación y retención de estudiantes, y la mejora de imagen y de atención

del servicio al usuario. Se requiere estudios de mercado y capacitación de promotores para incentivar la matrícula por ciclo en las diferentes carreras.

ENSEÑANZA-APRENDIZAJE PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL:

- **Currículos:** Las carreras profesionales cuentan con sendos currículos de estudio que incluyen: justificación de la carrera, perfiles del ingresante y del egresado, plan de estudios, sílabos y planes de aprendizaje.
- **Plan de estudios:** Los planes de estudio tienen un perfil compatible con las exigencias del Modelo de Coneau.
- **Prácticas pre-profesionales:** Son de carácter obligatorio e incluidas en el currículo.
- **Tesis:** Solamente las carreras de Odontología y Enfermería cumplen con la titulación por tesis, como requisito de titulación.
- **Estrategia de enseñanza-aprendizaje:** La estrategia didáctica utilizada, fomenta el aprendizaje y la utilización de las TIC a satisfacción de los estudiantes, aún cuando la mayoría de docentes y estudiantes no toman conciencia de este sistema educativo, principalmente por la falta de experiencia con el computador y por el autodidactismo.
- **Investigación formativa:** La investigación formativa es incipiente en las diferentes carreras.
- **Desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje:** Los sílabos y los planes de aprendizaje son publicados en la web y revisados en forma anual. Se ha iniciado su seguimiento y control en red. En número de alumnos por grupo está entre 30 y 50. La tendencia es a la instalación de las asignaturas en el campus virtual, favoreciendo el autodidactismo con tutoría.
- **Tutoría:** El régimen de estudios en *blended learning* que sigue la universidad, considera al profesor como un tutor en el sentido de que su actuación en el proceso de enseñanza aprendizaje es como el guía que orienta un aprendizaje, cuyos contenidos y actividades estandarizadas se manejan a través de un campus virtual. La técnica expositiva, como instrumento del proceso educativo, está en extinción en la forma tradicional de enseñanza. No se ha cuantificado su cumplimiento.
- **Evaluación de aprendizaje y acciones de mejora:** La evaluación del aprendizaje está incorporada al proceso educativo, y privilegia la evaluación formativa para obtener oportunidades de aprendizaje a satisfacción de los estudiantes. No se ha cuantificado su cumplimiento.
- **Admisión:** Las modalidades de admisión son difundidas, pero no se evalúa el perfil del ingresante ni éstos son evaluados en función de una escala de capacidades.
- **Uso de capacidad instalada:** Las escuelas profesionales no reportan estudios de recursos disponibles para la captación de nuevos estudiantes.

- **Estímulos para los estudiantes:** Se ofrecen becas, bolsas de trabajo, y otros estímulos a los estudiantes, pero no están cuantificados.
- **Prueba de conocimientos al finalizar la carrera:** Las escuelas profesionales no aplican pruebas de conocimientos a los egresantes al finalizar la carrera, como un método para detectar oportunidades de mejora.
- **Seguimiento del egresado:** Las escuelas profesionales no tienen un sistema de seguimiento de los egresados, como oportunidades de mejora.
- **Permanencia:** Los periodos de permanencia, titulación, y tasa de egresantes por promoción y el tiempo entre bachillerato y titulación no tienen metas previstas.

INVESTIGACIÓN ESTUDIANTIL:

- **Generación y evaluación de proyectos de investigación de estudiantes:** Los estudiantes no participan en proyectos de investigación.

PROYECCIÓN SOCIAL ESTUDIANTIL:

- **Generación y evaluación en proyectos de proyección social y extensión universitaria:** Los estudiantes no participan en proyectos de proyección social y extensión universitaria.

DOCENTES:

- **Número de docentes y carga horaria:** El número de docentes y carga horaria son asignados de acuerdo al sistema de evaluación docente. No se mide el ratio docente/estudiante.
- **Atención al estudiante:** El número de horas lectivas del docente prevé la atención para actividades de investigación y proyección social, pero no están cuantificados.
- **Capacitación docente:** Existe un programa de capacitación docente que se incluye en el sistema de evaluación.
- **Especialidad y experiencia del docente:** Los docentes, en su mayoría, tienen la especialidad y la experiencia profesional que demanda la asignatura a cargo.
- **Competencia didáctica:** La mayoría de los docentes están adscritos a programas de formación docente continua.
- **Dominio en TIC:** La mayoría de los docentes domina las TIC aplicadas a la actividad pedagógica.
- **Dominio del idioma inglés:** Los docentes no han sido evaluados en idioma inglés para efectos del manejo de su asignatura.
- **Procesos de evaluación docentes:** Los docentes son evaluados periódicamente para efectos de la distribución de la carga académica.

- **Labor de investigación:** Los docentes no participan en labores de investigación.
- **Labor de proyección social y extensión universitaria:** Los docentes no participan mayoritariamente en labores de proyección social y extensión universitaria.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO:

- **Ambientes y equipamiento para la labor administrativa:** La universidad cuenta con instalaciones para labores administrativas cómodas, equipadas y seguras.
- **Instalaciones pedagógicas, psicológicas y de asistencia social:** La universidad cuenta con instalaciones cómodas, equipadas y seguras.
- **Instalaciones para práctica deportiva, cultural y de esparcimiento:** La universidad cuenta con instalaciones cómodas, equipadas y seguras.
- **Programa de mantenimiento, renovación y ampliación de instalaciones administrativas y de bienestar y su equipamiento:** La universidad cuenta con programas respectivos.
- **Ambientes y equipamiento para la enseñanza-aprendizaje e investigación:** La universidad cuenta con:
 - Instalaciones para enseñanza/aprendizaje cómodas, equipadas y seguras; instalaciones para reuniones cómodas, equipadas y seguras; instalaciones para actividades de investigación, medianamente cómodas, equipadas y seguras; instalaciones de biblioteca y librería cómodas, equipadas y seguras;
 - Programa de mantenimiento, renovación y ampliación de instalaciones de enseñanza aprendizaje y su equipamiento.
- **Ambientes y equipamiento para extensión universitaria y proyección social.**
La universidad cuenta con: Instalaciones para extensión y proyección social cómodas, equipadas y seguras; programas de mantenimiento, renovación y ampliación de instalaciones de extensión universitaria y proyección social y su equipamiento.

BIENESTAR:

Programa de atención odontológica, docentes, estudiantes y personal; programa de atención psicológica a los estudiantes; programa de deportes requerido por los estudiantes; difusión eficaz interna y externa de los programas de bienestar; programas de esparcimiento requeridos por los estudiantes.

RECURSOS FINANCIEROS:

La universidad realiza sus actividades académicas, ejecutando un presupuesto balanceado de acuerdo a las tendencias históricas del anexo. Sin embargo, será necesario mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos al evidenciarse algunos desórdenes relacionados con el crecimiento explosivo de la universidad y la falta de

experiencia en la gestión administrativa.

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNO:

La universidad está relacionada con organizaciones del gobierno, la sociedad civil y empresas con las cuales interrelacionamos objetivos comunes respecto a la gestión socialmente responsable.

1.4 CONCLUSIÓN:

De acuerdo al análisis de las fuerzas externas e internas se puede establecer que las oportunidades que aporta el contexto son favorables al desarrollo de las actividades propias de la universidad aún con la presencia de amenazas principalmente en el campo político y legal. A nivel interno se puede apreciar que la posición actual es expectante en función de una alineación con el modelo de acreditación del Coneau, estando lista para aplicar estrategias de consolidación en el campo académico y de crecimiento en función del régimen híbrido o en *blended learning*.

II. PROPUESTAS DE CAMBIO INSTITUCIONAL: ESTRATEGIAS

Las estrategias corporativas en el periodo 2007-2013 se proponen como sigue:

PRIMERO: PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

ESTRATEGIAS DE PLANEAMIENTO:

- Evaluar participativamente el Plan Estratégico Corporativo como documento que planifica el desarrollo de los objetivos, las expectativas y demandas actuales y futuras, asegurando que la planificación estratégica se concrete en elaboración de planes operativos de las redes que conforman el sistema único de gestión, y donde queden establecidas la programación de la implantación, los responsables de los procedimientos, los recursos humanos y materiales requeridos, así como los riesgos y contingencias, garantizándose su difusión y comprensión.
- La organización-dirección se realizará en el marco del sistema de gestión único para la universidad, asegurando la implementación, funcionamiento y mejora de los siguientes subsistemas: Sistema de Calidad, Sistema de Investigación Científica, Sistema de Autoevaluación y Acreditación, Sistema de Proyección Social (Responsabilidad Social), Sistema de Competitividad y Sistema de Marketing.
- El control se realizará mediante un *Balance Score Card*, cuyos elementos corresponden a los aspectos formativos, de calidad, marketing, administrativos y financieros.
- El apoyo al control se realizará a través de auditorías internas y externas.
- Organizar el observatorio y estudio de mercado por carrera profesional y secciones de

postgrado.

- Promover el posicionamiento de la Uladech.
- Mejorar la imagen de la universidad ante los prospectos de usuarios.
- Promover la calificación del personal de captación de prospectos.
- Realizar otras actividades de promoción del marketing universitario.

SEGUNDO: ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN.

ESTRATEGIAS CURRICULAR PROFESIONAL Y DE POSTGRADO:

El Proyecto Educativo de la Uladech (www.uladech.edu.pe) incluye el currículo general de la carrera profesional y de las secciones de postgrado donde se justifican las carreras y los postgrados en función de la demanda social, se precisan los perfiles del ingresante y del egresado, plan de estudios de la carrera organizado en créditos, áreas e interrelaciones en una armónica malla curricular. Tiene carácter flexible y abierto.

ESTRATEGIA CURRICULAR MOLECULAR:

El currículo molecular incluye el silabo y los planes de aprendizaje, implementando el régimen de estudios en *blended learning*, que determina que los objetivos operacionales en términos de competencias se logren en espacios aulares presenciales, a distancia y/o virtuales en función de un régimen tutoreal según los saberes, cuyo aprendizaje se haya considerado. Los planes de aprendizaje se instalan en el campus virtual, desde el cual es orientado o tutoriado por los docentes hacia los aprendizajes de los estudiantes.

ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES:

La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes está integrada a todas las actividades de los planes de aprendizaje, siendo prioritariamente de tipo integral y formativo, orientado a alcanzar los rasgos de perfil del egresado. Incluye evaluaciones formativas que conformarán el balotario general de evaluación del egresado al culminar el plan de estudios para obtener oportunidades de mejora.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL EGRESADO:

A través de las escuelas profesionales y las secciones de postgrado, se realizará el seguimiento y evaluación del desempeño de los egresados a fin de retroalimentar los resultados. Los egresados se insertan en el medio laboral desarrollándose profesionalmente gracias a una correcta determinación del perfil y una adecuada formación, académica y humana.

ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA:

- Desarrollo de líneas de investigación sobre temáticas priorizadas por las escuelas

profesionales y las secciones de postgrado para su ejecución en el Departamento de Investigación Científica, promoviendo la participación de los estudiantes mediante mecanismos insertos transversalmente en el currículo.

- La investigación será evaluada a través del sistema de gestión de la calidad y su financiamiento se realizará a través del sistema de competitividad en base al seguimiento del avance de la ejecución de proyectos.
- Se promoverá la producción intelectual de los estudiantes, respetando sus derechos de propiedad intelectual.

ESTRATEGIAS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL:

- La extensión universitaria y proyección social en la Uladech conforman el sistema de responsabilidad social, orientando la formación del estudiante a fin de lograr un ciudadano responsable y competente, capaz de realizar, desde las organizaciones en que labora, las transformaciones que requiera la sociedad.
- El sistema de competitividad considerará el apoyo a los proyectos de responsabilidad social.
- La responsabilidad social será evaluada a través del sistema de gestión de la calidad y su financiamiento se realizará a través del sistema de competitividad en base al seguimiento del avance de la ejecución de proyectos.
- Se promoverá la producción intelectual en proyectos de responsabilidad social de los estudiantes, respetando sus derechos de propiedad intelectual.
- Se canalizarán aportes filantrópicos compatibles con las áreas de responsabilidad social.
- Se promoverá la participación estudiantil en proyectos de difusión cultural.

TERCERO: ESTRATEGIAS DE SERVICIOS DE APOYO PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL:

DOCENTES:

- Estímulos para que los docentes cuenten con estudios de postgrado hasta el nivel doctoral, y la experiencia y capacidad para el desarrollo de actividades de investigación científica en la carrera en función de las líneas de investigación priorizadas por la escuela profesional.
- Apoyo en la presentación de ponencias científicas de la carrera y de responsabilidad social en eventos nacionales e internacionales.
- Formación en competencias para el diseño y producción de material didáctico por los docentes para la instalación de asignaturas en el campus virtual y su mejora continua.
- Estimular la producción intelectual científica de los docentes en función del desarrollo de

los contenidos de las asignaturas, apoyando su publicación.

- Difundir y apoyar la propiedad intelectual del docente en proyectos de investigación y de responsabilidad social.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO:

- Ambientes y equipamiento necesarios para la labor administrativa y de bienestar, para la enseñanza-aprendizaje, investigación y responsabilidad social.
- Funcionamiento efectivo de sistemas de información académico y administrativo con sistemas de conectividad efectivos.
- Funcionamiento efectivo de sistemas de comunicación a través de redes informáticas, telefonía, sistemas privados y otros.
- Implementación de computadoras para aulas modernas como soporte del campus virtual.
- Promoción de la adquisición de computadores por todos los estudiantes y docentes como complemento del régimen de estudios en *blended learning* que prioriza el uso del campus virtual.
- Instalaciones sanitarias en óptimas condiciones de higiene y servicio.
- Desarrollo de programas de implementación del mantenimiento, renovación y ampliación de infraestructura y equipamiento para: actividades administrativas y de bienestar, para la enseñanza-aprendizaje, investigación y responsabilidad social.

BIENESTAR UNIVERSITARIO:

- Orientación de programas de becas para estudiantes, docentes y trabajadores para educación y formación continua.
- Biblioteca(s) virtuales con un servicio de calidad a los estudiantes, docentes y personal administrativo de la carrera.
- Ofrecer programas de bienestar a alumnos, docentes, y personal en odontología, psicología, deportes y otros.

RECURSOS FINANCIEROS:

- Integrar el financiamiento del Plan Estratégico dentro del sistema de competitividad de la universidad, y del *Balance Score Card*.

GRUPOS DE INTERÉS:

- Promover la participación de la Diócesis de Chimbote en la supervisión del Código de Ética Universitaria.
- Seguir los lineamientos del Coneau para la implementación del modelo de acreditación

de las carreras profesionales de la Uladech.

- Promover la participación de universidades nacionales y extranjeras para mejorar el sistema de gestión de la calidad a través del intercambio docente estudiantil, apoyo a las líneas de investigación y a los proyectos de responsabilidad social.
- Mantener abiertos los canales de apoyo interinstitucional con las organizaciones del gobierno, sociedad civil y empresas en temas de responsabilidad social.

III. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

- ◆ Proyecto de Investigación del Cambio Cultural en la Uladech, 2007-2013.
- ◆ Proyecto de Investigación sobre Modelo Pedagógico Molecular Uladech.

IV. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN:

AYUDAMOS A CRECER A LAS PERSONAS, A TRAVÉS DE CARRERAS PROFESIONALES Y POSTGRADOS DE CALIDAD CON TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN A COSTOS ACCESIBLES.

VISIÓN:

LÍDERES ACADÉMICOS FORMANDO CAPITAL HUMANO PARA EL BIEN COMÚN.

POLÍTICA DE CALIDAD:

FORMAR PROFESIONALES Y POSTGRADUADOS DE ACUERDO AL MODELO DE ACREDITACIÓN DEL CONEAU Y LAS ESPECIFICACIONES DE LOS COLEGIOS PROFESIONALES, CUMPLIENDO LA LEY UNIVERSITARIA, EL ESTATUTO UNIVERSITARIO, EL REGLAMENTO GENERAL Y LAS DEMÁS NORMAS ESPECIALES DE LA UNIVERSIDAD, ORIENTADOS POR LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA, MEJORANDO CONTINUAMENTE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y BUSCANDO LA COMPETITIVIDAD.

3.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

La Gerencia Corporativa debe asegurarse que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir el Modelo de Acreditación del Coneau y las especificaciones de los colegios profesionales, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la universidad. Los objetivos de calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

A. GESTIÓN CORPORATIVA DE LAS CARRERAS PROFESIONALES Y POSTGRADUADOS.

I. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

1. Formular, con la participación de la comunidad universitaria y otras partes interesadas, planes estratégicos y operativos: corporativo, de carreras profesionales y secciones de postgrado, difundidos para alcanzar una comprensión del 90%. (1, 2, 3, 5, 9).
2. Evaluar semestralmente el cumplimiento al 80% de los planes estratégicos y operativos para detectar oportunidades que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la universidad, de las carreras y secciones de postgrado. (4) (10) (11) (7.2.2)
3. Asegurar de que las responsabilidades y autoridad estén definidas y comunicadas al

100% en la universidad, en función del sistema de gestión de la calidad. (6) (5.5.1)

4. Revisar, semestralmente, el cumplimiento del 80% del sistema de gestión de la calidad en relación a su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, incluyendo la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de cambios en el mismo. (7) (5.6.1)
5. Asegurar una comunicación transversal a todos los niveles de la universidad con una eficacia del 100% en función del sistema de gestión de calidad. (8) (5.5.3)
6. Determinar e implementar estrategias para la comunicación para favorecer la comunicación eficaz en un 80% con los usuarios, en relación al servicio académico ofrecido, consultas, reglamentación y retroalimentación con el usuario, incluyendo sus quejas. (7.2.3) (8)
7. Mantener programas de motivación e incentivos para docentes, estudiantes y personal administrativo con un 80% de cumplimiento. (12, 13 y 14)

B. FORMACIÓN PROFESIONAL

II.- ENSEÑANZA APRENDIZAJE

8. Estudiar la demanda social y mercado ocupacional de las carreras y postgrados que se ofrecen, presentando informes anuales respectivos. (15)
9. Verificar que los perfiles de ingresante y del egresado cumplan el 80% respecto a los lineamientos del currículo de las carreras y secciones de postgrado. (16)
10. Evaluar anualmente a los ingresantes y los resultados son utilizados en un 100% para mejorar el perfil del ingresante. (17)
11. Evaluar anualmente a los egresantes y los resultados son utilizados en un 100% para mejorar el perfil del egresante. (18)
12. Verificar que en la ejecución anual de los planes de estudio, las asignaturas se organizan en un 100% en las siguientes áreas: básica, formativa, especialidad, ciencias humanas, ciencias sociales y complementarias. (19)
13. Verificar anualmente que existe un 100% de cumplimiento en el número de horas teóricas (tutorías) previstas en el currículo. (20)
14. Verificar anualmente que existe un 100% en la ejecución de las asignaturas de teoría y de práctica previstas. (21)
15. Verificar que en el 100% de ejecución de los planes de aprendizaje, se incluyen actividades evaluables de investigación científica y de responsabilidad social. (22) (56)
16. Verificar que en el 100% de ejecución de inscripciones por cursos, se acepta la inscripción de los alumnos en asignaturas comunes a las carreras en programaciones

- académicas alternativas. (23)
17. Verificar que en el 100% de la ejecución de actividades de planes de aprendizaje de las asignaturas, se utilizan resultados de las líneas de investigaciones de la carrera. (24)
 18. Preparar anualmente un informe evaluativo de la ejecución de los planes de estudio de las carreras y postgrados. (25)
 19. Verificar que las prácticas pre-profesionales, en un 100%, correspondan a la carrera del estudiante y que en un 100% cuenten con supervisión especializada. (26)
 20. Verificar que en un 100% los bachilleres egresados de las carreras opten el título profesional mediante la presentación de trabajos de tesis, aplicando los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas. (27)
 21. Verificar que en la ejecución del 100% de los planes de aprendizaje de las asignaturas, se aplique la metodología de solución de problemas como estrategia principal del proceso de aprendizaje tutorado por el docente. (28)
 22. Verificar que en la ejecución del 100% de los planes de aprendizaje de las asignaturas se realicen actividades, utilizando las líneas de investigación para que, en función del esquema general de investigación científica, se aplique la metodología de solución de problemas como estrategia. (47) (29)
 23. Verificar que en la ejecución del 100% de los planes de aprendizaje de las asignaturas de Metodología de la Investigación se realicen actividades, utilizando los resultados de las líneas de investigación en función del esquema general de investigación científica. (47) (29)
 24. Verificar que en el 100% de los casos, los matriculados en el último curso de Metodología de la Investigación sustenten informes de investigación que serán la base de los trabajos de tesis para optar el título profesional. (29)
 25. Verificar que el 100% de las asignaturas son planificadas en función del currículo molecular, instalado en el campus virtual con acceso a través de la web en función del sílabo, planes de aprendizaje y contenidos vinculados con la biblioteca virtual universitaria. (30)
 26. Verificar que en el 100% de la ejecución de las asignaturas, se cumple con los objetivos del sílabo, las competencias incluidas en los objetivos operacionales de los planes de aprendizaje y los contenidos de las asignaturas a través de la aplicación de actividades. (31)
 27. Verificar que en la ejecución de asignaturas se cumple en el 100% de los casos con mantener un número de estudiantes adecuado para el tipo de asignatura o su respectiva práctica. (32)
 28. Verificar que en el 100% de las asignaturas, se ejecutan las horas teóricas de acuerdo a los tipos de tutoría programada en la asignatura: diaria, interdiaria, quincena u *on line*.

(33)

29. Verificar que la evaluación del aprendizaje en el 100% de las asignaturas está integrada a las actividades programadas en los planes de aprendizaje, en función del logro de los objetivos operacionales, siendo en un 80% de tipo formativo. (34)
30. Verificar que la admisión a la carrera o a los postgrados asegure en un 100% el cumplimiento del perfil del ingresante. (35)
31. Mantener el posicionamiento del nombre de la universidad con un 80% de la población blanco. (36)
32. Difundir los procesos de admisión, a través de publicidad, que cubra en un 100% la población blanco, considerada en función de los servicios de formación profesional y de postgrado en el segmento considerado. (36).(7.5.1)
33. Promover la comprensión, entre los estudiantes, de las normas que rigen la actividad universitaria, alcanzando un nivel del 75% entre éstos.(37).(5.1.a)
34. Establecer un uso máximo de capacidad instalada del 80% para el cálculo de las vacantes de admisión anual. (38).
35. Mantener una tasa del 10% de la población estudiantil beneficiaria de becas, rebaja de pensiones, pasantías y otros estímulos que contribuyan a su mejor formación. (39)
36. Verificar que al 100 % de los estudiantes del último curso de Metodología de la Investigación se le aplique una prueba de conocimientos al final de la carrera. (40)
37. Utilizar los resultados de la prueba de conocimientos de final de carrera en un 100% para obtener oportunidades de mejora del plan de estudios de las carreras. (40)
38. Informar anualmente, respecto al seguimiento y evaluación de los egresados, para contribuir a la mejora del plan de estudio y de la oferta de educación continua de los mismos.(41)
39. Verificar que la tasa de egresados por promoción de ingreso es del 10%.(42)
40. El tiempo promedio de permanencia por promoción de ingreso es de 10 ciclos a 12 ciclos según la duración de la carrera.(43)
41. El tiempo transcurrido entre el ingreso y la titulación es en promedio de cinco a seis años, según la duración de la carrera.(44)

III. INVESTIGACIÓN:

42. Los proyectos de líneas de Investigación de cada carrera y de las secciones de postgrado generan un número de subproyectos que cubren al 100% de los estudiantes de los cursos de Metodología de la Investigación de la promoción correspondiente.(46)
43. La evaluación de las líneas de investigación y de los subproyectos a cargo de los estudiantes serán evaluados anualmente en un 100% y serán pre-requisitos para la

- matrícula en el último curso de metodología.(45)
44. El DEMI en coordinación con la Dirección de la Escuela de Postgrado publicará una revista digital semestral en la web para difundir e informar sobre los avances de las líneas de investigación y los subproyectos.(48)
 45. Anualmente, las escuelas profesionales y las secciones de postgrado organizarán jornadas nacionales de investigación de la especialidad para difundir los avances de cada una de las líneas de investigación y de los subproyectos con participación de docentes investigadores, docentes tutores de los cursos de metodología de la investigación y los estudiantes a cargo de subproyectos. (49)
 46. Publicar los resultados de las líneas de investigación y subproyectos en revistas indexadas a nivel internacional, a razón de una por especialidad por año.(50)
 47. Mantener informado al 100% de los docentes y estudiantes que participan en líneas de investigación y subproyectos de investigación, con relación a los derechos de propiedad intelectual sobre lo creado, como resultado de su investigación. (51, 74)

IV EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL:

48. Incluir en el 100 % de la función de la extensión universitaria y proyección social el proyecto de Norma Internacional ISO 26 000 como un eje transversal a las actividades universitarias en general y particularmente en el currículo.(52, 53)
49. Evaluar actividades de Responsabilidad Social de la universidad en sus componentes curriculares, comunitarias en función del 100% de los elementos de Norma ISO 26 000. (52, 53)
50. El 100% de los estudiantes de las carreras profesionales ejecutan proyectos de responsabilidad social de organizaciones a través de la metodología de investigación acción, sustentándolos en el último curso de responsabilidad social. (54, 55)
51. El Dares publicará una revista digital semestral en la web para difundir e informar sobre los avances de las actividades y proyectos de responsabilidad social. (57)
52. Anualmente, Dares, en coordinación con las escuelas profesionales, organizarán jornadas nacionales de responsabilidad social de las organizaciones para difundir las actividades y proyectos.(58, 76).
53. Mantener informado al 100% de los docentes y estudiantes que participan en proyectos de responsabilidad social de organizaciones, en relación a los derechos de propiedad intelectual sobre lo creado como resultados de la investigación acción realizada. (59, 77)

V DOCENTES:

54. Organizar al 100% de la docencia, en función de los roles de docente tutor a cargo del tutorado de asignaturas del campus virtual, y a los docentes titulares que diseñan y mejoran continuamente dichas asignaturas, coordinando la red de asignatura. (60)
55. El 100% de las asignaturas ejecutadas presenta un ratio entre 15 y 40 estudiantes por docente tutor. (61)
56. Las actividades programadas para la ejecución de las sesiones de aprendizaje son satisfechas con el 100% de las horas de tutoría y prácticas, carga lectiva del docente que incluyen: atención al estudiante, investigación, responsabilidad social. (61)
57. Incorporar al 100% de los docentes en el sistema de evaluación del personal docente para obtener como resultado el ranking docente en función del cual se programa la distribución de carga docente. (62)
58. El 100% de los docentes titulares y docentes tutores acreditan formación especializada en el área de la carrera. (63)
59. El 100% de los docentes titulares acredita una experiencia profesional de cinco años, como mínimo, en la asignatura asignada y los docentes tutores, tres años. (64)
60. Actualizar al 100% de los docentes en estrategias de aprendizaje, a través de cursos gratuitos *on line*. (65)
61. El 100% de los docentes son competentes en TIC aplicadas a la tutoría intermediada por el campus virtual. (66)
62. Los docentes son competentes en el uso del idioma inglés, en función de la utilización de la biblioteca virtual en su especialidad. (67)
63. La selección, evaluación y promoción docente en el 100% de los casos se realiza cumpliendo las normas especiales universitarias. (68, 69)
64. El 100% de los docentes que intervienen en líneas de investigación y actividades conexas tiene como mínimo, estudios de postgrado. (70)
65. Los docentes investigadores por especialidad publican el resultado de sus investigaciones en revistas indexadas a nivel internacional por lo menos una vez al año. (71)
66. Los docentes titulares, en un 50%, difunden su producción intelectual en libros que se usan en la respectiva carrera. (72)
67. Los docentes relacionados con la actividad de investigación participan en calidad de ponentes en eventos nacionales e internacionales, apoyados por la universidad. (73)
68. El 20% de los docentes participa en actividades de responsabilidad social. (75)

VI. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO:

69. Las instalaciones para labores administrativas tiene la comodidad, seguridad y

equipamiento necesario con un índice del 75% de satisfacción de la población blanco. (78)

70. Las instalaciones donde se ofrece el servicio de biblioteca tiene la comodidad, seguridad y equipamiento necesario con un índice de satisfacción del 75% de la población de usuarios. (79)
71. Las instalaciones donde se ofrecen los servicios de bienestar a los estudiantes, tales como: primeros auxilios, atención odontológica, quejas y reclamos, tiene un índice de satisfacción del 60% en la población blanco. (80)
72. El índice de satisfacción de los alumnos, en relación con los servicios de deporte y recreación, tiene un índice de satisfacción del 40% en la población blanco. (81)
73. El 100% de las instalaciones donde se realizan labores administrativas y de bienestar y su equipamiento tienen en ejecución programas implementados de mantenimiento, renovación y ampliación.(82)
74. El 100% de las instalaciones para la enseñanza aprendizaje tiene las condiciones de seguridad, comodidad y equipamiento a satisfacción el 75% de la población blanco.(83)
75. El 100% de las instalaciones para las reuniones con egresados tiene las condiciones de seguridad, comodidad y equipamiento a satisfacción el 75% de la población blanco.(84)
76. El 100% de las instalaciones donde se realiza labores de investigación tiene las condiciones de seguridad, comodidad y equipamiento a satisfacción el 50% de la población blanco.(85)
77. El 100 % de las instalaciones donde se ofrece servicio de copiadora, librería y complementarios a la actividad de enseñanza aprendizaje, tienen las condiciones de seguridad, comodidad y equipamiento a satisfacción el 50% de la población blanco.(86)
78. El 100% de las instalaciones donde se realizan labores de enseñanza aprendizaje e investigación y su equipamiento, tienen en ejecución programas implementados de mantenimiento, renovación y ampliación.(87)
79. El 100% de las instalaciones donde se realizan las actividades de responsabilidad social tienen las condiciones de seguridad, comodidad y equipamiento a satisfacción el 50% de la población blanco. (88, 89)
80. El 100% de las instalaciones donde se realizan labores de responsabilidad social tienen en ejecución programas implementados de mantenimiento, renovación y ampliación. (90)

VII. BIENESTAR

81. Los servicios de alimentación que se ofrecen en los cafetines de los locales universitarios tienen un índice de satisfacción del 50% de la población blanco. (91)

82. La atención de servicios de primeros auxilios para estudiantes, docentes y personal administrativo tiene un índice de satisfacción del 50% de la población blanco. (92)
83. La atención de servicios de psicología para estudiantes tiene un índice de satisfacción del 75% de la población blanco. (93, 94)
84. La atención de asistencia social para estudiantes tiene un índice de satisfacción del 55% de la población blanco. (95)
85. La atención de deportes para estudiantes tiene un índice de satisfacción del 75% de la población blanco. (96)
86. La atención de servicios de esparcimiento para estudiantes tiene un índice de satisfacción del 75% de la población blanco. (97)
87. Los programas de bienestar alcanzan un 80% de conocimiento de las partes interesadas. (98)
88. La biblioteca tiene un sistema de gestión con un índice de satisfacción del 80% de los usuarios. (99)

VIII. RECURSOS FINANCIEROS:

89. Los planes estratégicos: corporativo y por carreras que gestionan las escuelas profesionales tienen el 100% de presupuesto financiados. (100)
90. El 100% de la gestión administrativa de la universidad se encuentra financiada. (101)
91. El 100% del proceso de enseñanza aprendizaje de la universidad se encuentra financiada. (102)
92. El 100% de las actividades del sistema de investigación de la universidad se encuentran financiadas. (103)
93. El 100% de las actividades de responsabilidad social de la universidad se encuentran financiadas. (104, 105)
94. El 100% de los programas de bienestar a favor de los estamentos de la universidad se encuentran financiados. (106)
95. El 100% de los programas de ampliación, renovación y mantenimiento de instalaciones y equipamiento de la universidad se encuentran financiados. (107)

IX. GRUPOS DE INTERÉS:

96. Promoción para que el 100% de las carreras cuente con el apoyo de comités consultivos, integrados por miembros del gobierno, la sociedad civil y las empresas para que participen en la mejora de la calidad de los procesos universitarios. (108)
97. Promoción de la participación de partes interesadas en el 100% de las carreras, a través de convenios vinculados a los procesos. (109)

JBDG