

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES  
PRIVADAS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**MARTHA FIORELLA PORTARO INCHÁUSTEGUI**

**ASESOR**

**MARTHA ELINA TESEN ARROYO**

<https://orcid.org/0000-0002-4366-8516>

**Chiclayo, 2022**

**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
UNIVERSIDADES PRIVADAS**

PRESENTADA POR:

**MARTHA FIORELLA PORTARO INCHÁUSTEGUI**

A la Facultad de Ingeniería de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

APROBADA POR:

Annie Mariella Vidarte Llaja  
PRESIDENTE

Danny Bustamante Sigueñas  
SECRETARIO

Martha Elina Tesen Arroyo  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A mi Pitu...

Por ti ... siempre...siempre

## **Agradecimientos**

Agradezco a la MSc. Martha Elina Tesen Arroyo por su constante apoyo y guía para para la realización de esta investigación.

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>9</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>10</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>14</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>14</b>
<b>Bases teóricas .....</b>	<b>16</b>
<b>Universidades.....</b>	<b>16</b>
<b>Principios de las Universidades.....</b>	<b>16</b>
<b>Funciones de la universidad .....</b>	<b>16</b>
<b>Cuadro de mando integral.....</b>	<b>17</b>
<b>Elementos del cuadro de mando integral.....</b>	<b>18</b>
<b>Perspectivas del cuadro de mando integral .....</b>	<b>18</b>
<b>La Gestión Estratégica y el Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>19</b>
<b>III. Metodología .....</b>	<b>20</b>
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>30</b>
<b>Diagnóstico de la gestión estratégica de universidades privadas.....</b>	<b>30</b>
<b>Procesos principales de la gestión estratégica para las universidades. ....</b>	<b>38</b>
<b>Mapa estratégico con sus relaciones causa efecto para las universidades. ....</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro de Mando Integral con indicadores en cada una de las perspectivas vinculadas al mapa estratégico. ....</b>	<b>46</b>
<b>Análisis económico de la propuesta.....</b>	<b>76</b>
<b>V. Discusión .....</b>	<b>84</b>

<b>VI. Conclusiones .....</b>	<b>89</b>
<b>VII.Recomendaciones .....</b>	<b>90</b>
<b>VIII. Referencias .....</b>	<b>91</b>
<b>IX. Anexos .....</b>	<b>94</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de universidades Privadas .....	22
Tabla 2. Escenarios Cumplimiento de Indicadores .....	25
Tabla 3. Escenarios Ingresos .....	27
Tabla 4. Matriz de consistencia.....	28
Tabla 5. Modelo de Gestión – Universidades Privadas .....	31
Tabla 6. Procesos Gestión Estratégica – Universidades Privadas.....	40
Tabla 7. Propuesta de Objetivos Estratégicos / Objetivos Específicos – Universidades Privadas .....	42
Tabla 8. Resumen Cuadro Mando Integral .....	46
Tabla 9. Propuesta de Cuadro de Mando Integral .....	47
Tabla 10. Presupuesto Acciones Estratégicas .....	76
Tabla 11. Estimación Ingresos / Egresos .....	78
Tabla 12. Estructura de Resultados .....	78
Tabla 13. Escenarios Cumplimiento de Ingresos manteniendo utilidad .....	79
Tabla 14. Escenarios Cumplimiento de Ingresos – Manteniendo presupuesto programas .....	80
Tabla 15. Presupuesto de Acciones estratégicas vs Escenarios .....	81

## Lista de figuras

Fig. 1. Uso del cuadro de mando integral como un Sistema de Gestión Estratégica. ....	17
Fig. 2. Sistema de Gestión Estratégica. ....	20
Fig. 3. Universidades Privadas – Tipos .....	30
Fig. 4. Universidades Privadas – PEI .....	30
Fig. 5. Modelo de Gestión Universidades .....	31
Fig. 6. Ejes estratégicos .....	35
Fig. 7. Objetivos Estratégicos .....	36
Fig. 8. Objetivos Específicos.....	36
Fig. 9. Indicadores .....	37
Fig. 10. Mapa de Procesos .....	38
Fig. 11. Procesos Gestión Estratégica - Univ. Privadas .....	38
Fig. 12. Procesos Gestión Estratégica – Mapa de Procesos .....	39
Fig. 13. Propuesta de Mapa estratégico para Universidades Privadas .....	45
Fig. 14. Modelo de Gestión Porter. ....	85
Fig. 15. El modelo secuencial del proceso estratégico.....	86



## Resumen

En este trabajo se presenta una propuesta de Cuadro de Mando Integral para las universidades privadas. La propuesta tiene como objetivo fundamental mejorar la gestión estratégica de las universidades. Para conseguir este objetivo se presenta un diagnóstico de la gestión estratégica de universidades privadas, los procesos principales, un mapa estratégico, el cuadro de mando integral con indicadores en cada una de las perspectivas (grupos de interés, estudiantes / egresados, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y un análisis económico de la propuesta. Tiene un diseño cualitativo con un alcance descriptivo. Como resultado se obtuvo que la gestión planificación estratégica, calidad, financiera, posicionamiento y monitoreo y seguimiento son procesos clave dentro de la gestión estratégica, las relaciones de causa efecto por cada perspectiva, un sistema de 92 indicadores de gestión adaptable a universidades privadas asociativas o societarias y un análisis económico trabajado con tres tipos de escenarios: optimista, probable y pesimista. Lo que permite concluir que es un instrumento metodológico válido para el diseño del sistema de control de gestión estratégica.

**Palabras clave:** cuadro de mando integral, universidad, gestión estratégica, procesos, indicadores.

### **Abstract**

This work presents a proposal for a Balanced Scorecard for private universities. The fundamental objective of the proposal is to improve the strategic management of universities. To achieve this objective, a diagnosis of the strategic management of private universities is presented, the main processes, a strategic map, the comprehensive scorecard with indicators in each of the perspectives (interest groups, students / graduates, financial, internal processes , learning and growth) and an economic analysis of the proposal. It has a qualitative design with a descriptive scope. As a result, it was obtained that strategic planning, quality, financial management, positioning and monitoring and follow-up are key processes within strategic management, the cause-and-effect relationships for each perspective, a system of 92 management indicators adaptable to private associative universities or societal and economic analysis worked with three types of scenarios: optimistic, probable and pessimistic. This allows us to conclude that it is a valid methodological instrument for the design of the strategic management control system.

**Keywords:** balanced scorecard, university, strategic management, processes, indicators.

## **I. Introducción**

En los últimos años el entorno del sector educación universitario y de la sociedad ha sufrido cambios considerables; variables determinantes tales como las demográficas, económicas, sociales, políticas, tecnológicas y de competitividad nacional e internacional han afectado los sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades ya sean privadas o públicas. Actualmente para hacer frente a estos desafíos están utilizando herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos en relación a la gestión estratégica y de esta manera dar respuesta a las exigencias de estas nuevas situaciones. [1]

A nivel nacional existen tres tipos de universidades: públicas, privadas sin fines de lucro y privadas con fines de lucro; debiendo tener en cuenta que el modelo de gestión que utilice cualquiera que sea el tipo debe de responder a la visión que se han trazado para un determinado plazo; ya sea centrada en el bienestar social de la comunidad o la generación de utilidades.

En cuanto a calidad, las universidades son evaluadas de forma minuciosa de acuerdo al cumplimiento de estándares y/o condiciones básicas de calidad (gestión, oferta académica, investigación, responsabilidad social, infraestructura, etc.) establecidos en el ranking publicado por SUNEDU (Superintendencia de Educación Universitaria) y algunas otras instituciones privadas (América Economía, QS World University Rankings, etc.), las mismas que estimulan y exigen el cambio, desarrollo y compromiso que deben de tener las universidades con sus principios axiológicos y fines, teniendo en cuenta que para mejorar la calidad deben de formular e implementar estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Si las universidades quieren seguir en el mercado deben de considerar a la calidad como un requisito, un propósito y estandarte para ser referente dentro del entorno.

En este escenario, deben de cumplir con estándares que garanticen la calidad de enseñanza aprendizaje y la satisfacción de los estudiantes utilizando recursos propios, con la mayor eficiencia; por consiguiente, es de vital importancia gestionar de manera óptima los recursos para el logro de objetivos estratégicos y metas fijadas a lo largo del tiempo; la gestión estratégica debe conducirlos a un futuro deseado.

Para que la gestión sea eficiente, la alta dirección debe tomar decisiones analizando información relevante sobre cierta situación determinada, tener la seguridad de que la estrategia se aplique y entienda desde el nivel corporativo hasta el operativo y ser capaces de dirigir a sus

colaboradores hacia la visión trazada en un horizonte de tiempo y enrumbar su quehacer del día a día de forma coherente hacia los factores claves de éxito.

La gestión estratégica es pieza clave si las universidades quieren ser competitivas en el mercado ya que nos permite tener un panorama integral teniendo en cuenta un horizonte de tiempo, nos presenta el rumbo que debemos seguir, presentando una propuesta que genere valor y que permita satisfacer a los clientes internos y externos.

Ante todo, la gestión estratégica busca la eficiencia, por esta razón es importante que se plantee de forma ordenada y concreta hacia donde se quiere dirigir y cuáles son sus factores clave de éxito para que se puedan establecer los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los mismos, que se ven reflejados en los objetivos. Razón por la cual, la gestión tiene que ser parte de todo un sistema, una cadena de procesos relacionados que fortalezcan a la organización y la hagan competitiva en el sector. [2]

Existen diversas herramientas y metodologías que ayudan a mejorar la gestión estratégica y sobre todo hacerla eficiente, pero pierden valor si no están dentro de un sistema de gestión que les permita ponerlo en práctica y que genere retos a los responsables de las diferentes direcciones y/o áreas. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una de estas herramientas de gestión, fue diseñado por Kaplan y Norton (1992), su valor agregado radica en que establece relaciones de causa efecto con los objetivos de la organización y los ubica en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos e innovación-aprendizaje) y el seguimiento lo hace a través de indicadores de gestión.

La implementación del CMI en diversas universidades nacionales e internacionales ha tenido excelentes resultados, en algunos casos la aplicación es a toda la institución y en otras a ciertas dependencias tales como: una facultad, escuela profesional, dirección, centro de producción, entre otros. Si queremos destacar algunos de los beneficios de implementar el CMI podríamos mencionar la uniformidad en el cálculo de los indicadores, los niveles de la organización entienden la parte estratégica, presentación de reportes con información relevante, eficiencia en las reuniones con la alta dirección y lo más importante es que todo se realiza para satisfacer a nuestros clientes. [3]

Un sistema de indicadores refuerza la toma de decisiones ya que proporciona información acerca del cumplimiento y/o incumplimiento de una meta trazada, las mediciones que se realizan periódicamente permiten tener una idea de lo que podría pasar si no se toman las acciones necesarias para mejorar o mantener el resultado esperado; a su vez permiten tener más claros los procesos y la relación que se tienen con los responsables de los mismos. Ante la creciente demanda de servicios de educación superior, las universidades privadas deben seguir mejorando para ofrecer un servicio de calidad y mantener una buena imagen en el sector. [4] Ante esta situación se planteó la siguiente pregunta: ¿De qué manera el CMI mejorará la gestión estratégica en las universidades?

En cuanto al objetivo general: Proponer un cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión estratégica de las universidades, del cual también se desprenden cinco objetivos específicos: realizar un diagnóstico de la gestión estratégica de universidades privadas, determinar los procesos principales de la gestión estratégica para las universidades, elaborar un mapa estratégico con sus relaciones causa efecto, para las universidades, elaborar el CMI con indicadores en cada una de las perspectivas vinculadas al mapa estratégico, realizar un análisis económico de la propuesta.

El CMI es importante para las universidades; ya que, como herramienta de gestión, ayuda a dar respuesta a la complejidad a la que están sujetas; convierte a los objetivos en un conjunto de indicadores que permiten medir e incrementar la efectividad; con lo que facilita la toma de decisiones para la alta dirección buscando la mejora continua. Un buen proceso de implementación del CMI, convertiría a una universidad privada o pública en un referente en gestión estratégica a nivel nacional e internacional.

Es por ello que se plantea, la propuesta de un cuadro de mando integral (CMI) que constituye, más que una herramienta de seguimiento y control, un sistema de gestión estratégica para las universidades privadas, contribuyendo con una herramienta para el control eficiente y eficaz de su gestión, que le permita la mejora continua en los procesos claves, brindando una educación de calidad, alienándose a los estándares requeridos. La presente investigación de tesis está orientada a presentar una propuesta de CMI para mejorar la gestión estratégica de las universidades privadas, que apoye en la toma de decisiones y se pueda adelantar a los cambios del entorno, tomando en cuenta los diferentes niveles y recursos disponibles.

## II. Marco teórico

### *Antecedentes*

Sánchez, Vásquez, Villareal [5] en su investigación “*Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la Gestión del PRONABEC*” se trazaron como objetivo diseñar un CMI que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello, realizaron entrevistas a expertos y directivos; y una revisión de literatura especializada, documentación institucional y de la normativa nacional vinculada; con el fin de hacer un diagnóstico de la institución objeto de estudio, con especial énfasis en aspectos estratégicos. Finalmente presentaron la propuesta de CMI adaptado, considerando sus particulares en cuenta a su gestión. Como resultado se obtuvo dentro del análisis costo-beneficio un VAN superior a los 4 millones de soles; a esto se suma la mejora de la atención de las necesidades de su público objetivo, la eficiencia en el uso del tiempo y la calidad de los procesos; para la institución objeto de estudio la implementación del CMI constituye una herramienta potente para el fortalecimiento de su gestión y, en términos generales, constituye una robusta herramienta de gestión pública.

Díaz [6] en su investigación “*Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución Privada Antonio Raimondi de la ciudad el Collao Ilave - 2016*” se planteó como objetivo proponer la implementación de la herramienta de Gestión Cuadro de Mando Integral para el desempeño y desarrollo Institucional. Se realizó un diagnóstico interno, analizando la misión, visión y los objetivos estratégicos vigentes; identificaron y evaluaron los indicadores claves de desempeño; encontrándose en una situación preocupante, con resultados poco satisfactorios. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral, se propusieron indicadores clave para la institución, tales como: rentabilidad, deserción, recursos educativos, rendimiento académico, satisfacción de la comunidad, conformidad del servicio, quejas, entre otros; obteniendo como resultado que los indicadores de desempeño financiero aumentaron en un 1.91%, con respecto al indicador de procesos en la conformidad del servicio aumento en un 4.47%, con respecto a las quejas se redujo a 17 anual.

Bustamante [7] en su investigación “*Diseño de un Cuadro de Mando Integral para evaluar la gestión del programa de acompañamiento y acceso efectivo a la Educación Superior de la Universidad de Santiago de Chile*” tuvo como finalidad diseñar un Cuadro de Mando Integral; para ello se realizó una revisión de la documentación del programa objeto de estudio, y se

llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los directivos y coordinadores de áreas. Como resultado se obtuvo que el contar con un sistema que permita monitorear y evaluar es fundamental para el éxito de la gestión. Por tanto, el contar con un Cuadro de Mando Integral es sumamente necesario y pertinente porque permite evaluar el programa; puede brindar mayores beneficios en los procesos internos que permitan incrementar la satisfacción de los estudiantes que deseen continuar con estudios superiores. Esto debido a que es un instrumento que da prioridad a lo importante, siendo esto clave en una organización tan compleja y diversa como lo es la institución objeto de estudio.

Viteri [8] en su investigación “*Diseño de un Sistema de Control de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral y Aplicación de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial*” tuvieron como objetivo diseñar un sistema de indicadores de gestión, basándose en las perspectivas propuestas por el Cuadro de Mando Integral. Para ello hicieron el análisis FODA; luego se definieron los objetivos con sus respectivas estrategias; se diseñó el sistema de indicadores; con sus respectivos nombres, unidades de medida, frecuencia de medición, meta prevista y responsables de meta y medición en un horizonte de tiempo. En conclusión, el modelo de indicadores de gestión propuesto integró aspectos claves como el talento humano, así como a los procesos internos, como piezas claves en el cumplimiento de los indicadores y de esta manera faciliten la evaluación del cumplimiento de las metas propuestas y la toma de decisiones de la Universidad.

Fijałkowska [9] en su artículo “*Balanced Scorecard in Universities*” tuvieron como objetivo señalar al BSC como una herramienta de soporte para la evaluación del desempeño de las universidades; basados en la investigación de la literatura sobre el análisis de los casos exitosos aplicados en universidades. La Universidad de California, refiere a una experiencia pionera en la aplicación BSC en universidades que fue desarrollada posteriormente por otras universidades y se ajustó a las circunstancias, requerimientos y necesidades institucionales. Al implementar el BSC, sostienen que proporciona un marco para la medición del desempeño que permite una mayor transparencia y responsabilidad de estas instituciones. Recomiendan que las universidades que quieran impulsar su transparencia y ser responsables de sus resultados apliquen y desarrollen el marco BSC.

## ***Bases teóricas***

### ***Universidades***

Las universidades son entes con particularidades, su razón de ser básicamente es la investigación; están orientada a la docencia. Pueden ser públicas o privadas; las universidades públicas son personas jurídicas de derecho público y las universidades privadas son personas jurídicas de derecho privado.

Comunidad académica integrada por docentes, estudiantes y graduados. Desde un punto de vista holístico, las universidades son organizaciones con cuerpo y alma, que deben de gestionarse y adoptar un modelo para su mejor desempeño de acuerdo a sus principios axiológicos. [10]

### ***Principios de las Universidades***

Se rigen por los siguientes principios [10]:

- Búsqueda y difusión de la verdad.
- Calidad académica.
- Autonomía.
- Libertad de cátedra.
- Espíritu crítico y de investigación.
- Democracia institucional.
- Meritocracia.
- Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión.
- Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país.
- Afirmación de la vida y dignidad humana.
- Mejoramiento continuo de la calidad académica.
- Creatividad e innovación.
- Internacionalización.
- El interés superior del estudiante.

### ***Funciones de la universidad***

Son funciones de la universidad [10]:

- Formación profesional.



- Investigación.
- Extensión cultural y proyección social.
- Educación continua.
- Contribuir al desarrollo humano.
- Las demás que le señala la Constitución Política del Perú, la ley, su estatuto y normas conexas.

### *Cuadro de mando integral*

Es una herramienta de gestión que proporciona información periódica acerca del nivel de cumplimiento de los indicadores en un determinado tiempo y que ayuda a la toma de decisiones a la alta dirección y/o responsables del cumplimiento de los mismos. El CMI permite la traducir los objetivos y estrategias previamente determinados en indicadores interrelacionados. [11]

A pesar de que en sus inicios esta herramienta se aplicó sólo a empresas privadas con fines de lucro, se tiene que reconocer que aplicar el cuadro de mando integral a empresas públicas y privadas sin fines de lucro tiene el mismo efecto positivo. En este tipo de organizaciones el CMI juega un papel importante en el manejo de información relevante como podemos apreciar en la Fig. 1; así como poder comunicar oportunamente a los grupos de interés internos y externos los resultados de la gestión que permitirán a la organización cumplir con su visión, objetivos estratégicos y por consiguiente con sus metas. [11]

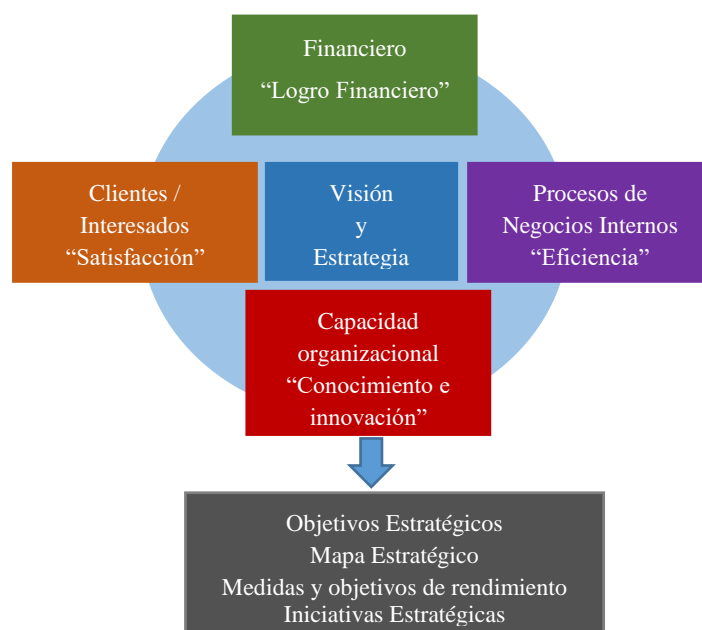


Fig. 1. Uso del cuadro de mando integral como un Sistema de Gestión Estratégica.

Fuente: Vásquez-Solano

### ***Elementos del cuadro de mando integral***

El primer paso para elaborar el CMI empieza con la revisión y/o propuesta de los principios axiológicos de la organización: misión, visión y valores, luego se procede a determinar los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas. [12]

- Misión: Es la descripción de la organización, es el propósito por la que fue creada y que la diferencia de las otras organizaciones.
- Visión: Es el propósito que desea cumplir en un determinado tiempo, por lo general son cinco años. Como principales atributos tiene que ser desafiante e inspiradora
- Valores: Son los pilares que guían y orientan las decisiones de cualquier tipo de organización.
- Objetivos estratégicos: Surgen del análisis interno y externo de una organización; es lo que se quiere lograr a futuro.
- Indicador: Expresión cuantitativa o cualitativa que ayuda a evaluar el comportamiento de una variable; en el caso del CMI serían de los objetivos.
- Metas: Expresión cuantitativa que determina el nivel de desempeño de una variable.

### ***Perspectivas del cuadro de mando integral***

Son aquellas dimensiones claves que ayudan a organizar los objetivos estratégicos en planos enfocados en un determinado ámbito de la organización.

El CMI sugiere que trabajar desde cuatro perspectivas: Perspectiva financiera; Perspectiva del cliente; Perspectiva del proceso interno y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Perspectiva financiera. – Agrupa a los objetivos relacionados a ingresos y capacidad presupuestal. Se orienta a demostrar si la implementación de la estrategia está contribuyendo a la consecución de ingresos, rentabilidad o eficiencia en el uso de fondos. Los indicadores de esta perspectiva permiten hacer un análisis del comportamiento económico – financiero de la organización [13].
- Perspectiva del cliente. – Agrupa a los objetivos relacionados a la satisfacción y fidelidad de cliente. Los indicadores de esta perspectiva permiten hacer un análisis

de la percepción del cliente con respecto a los servicios y/o productos que ofrecemos. [13]

- Perspectiva de procesos. - Agrupa a los objetivos relacionados a los diferentes procesos claves de una organización, que permitan innovaciones y mejoras. Los indicadores de esta perspectiva permiten hacer un análisis que permita garantizar la eficacia de los mismos. [13]
- Perspectiva de innovación y aprendizaje. - Agrupa a los objetivos relacionados a con la infraestructura, tecnología y formación del personal que la organización debe cimentar para crear una mejora continua y crecimiento a largo plazo. Los indicadores de esta perspectiva nos permiten hacer un análisis del clima organizacional, competencias del personal (rendimiento y retención), infraestructura y el desempeño de los sistemas tecnológicos. [14]

### ***La Gestión Estratégica y el Cuadro de Mando Integral***

La gestión estratégica es una forma de conducir a la organización cuyo objetivo principal es el desarrollo de sus principios axiológicos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que relacionen las decisiones estratégicas y operativas (Fig. 2), a todos los niveles jerárquicos en una organización. [15]

En el mundo empresarial la medición y evaluación son una importante herramienta de gestión para que la toma de decisiones sea eficaz y mejore el rendimiento de la organización. A la par, el sistema de evaluación debe ser sencillo y abarcar diferentes aspectos claves, pero debe tener la capacidad de identificar las causas que afectan el rendimiento, lo que permitirá a los directivos asignar y priorizar los recursos para alcanzar los objetivos. [16]

En este contexto, Kaplan y Norton [17] diseñan un sistema de gestión que integra procesos y herramientas que debe utilizar una organización para implementar la estrategia, traducirla en actividades operativas, hacer el seguimiento y mejorar el proceso que les permita ser eficaces; teniendo en cuenta cuatro perspectivas claves: financiera, clientes, procesos e innovación - aprendizaje que toda organización debe de desarrollar.

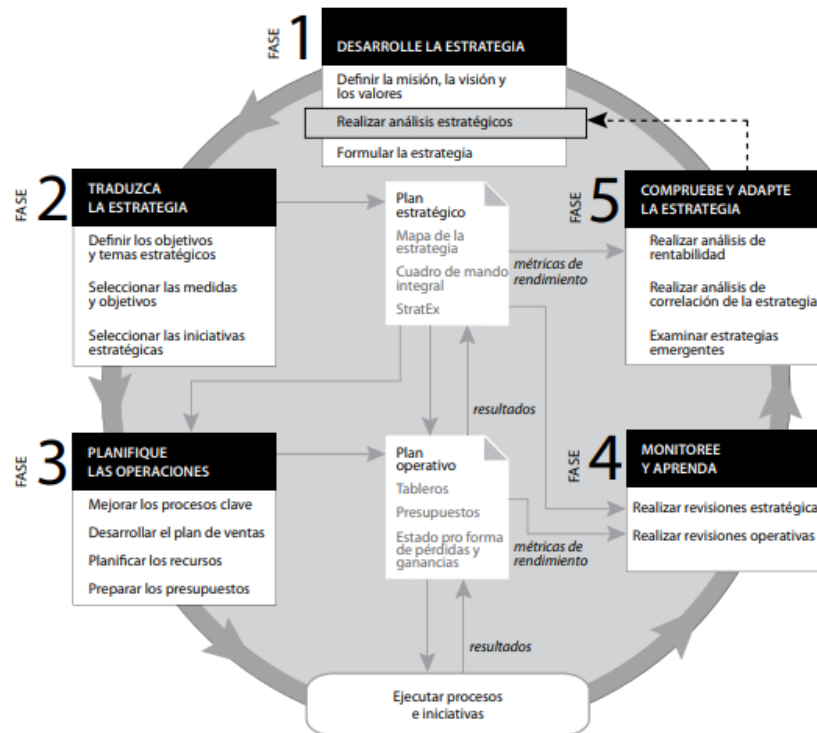


Fig. 2. Sistema de Gestión Estratégica.

Fuente: Kaplan y Norton

### III. Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, diseño no experimental con un nivel descriptivo, pues como primer paso se ponderó e interpretó la información obtenida a través de documentos institucionales, registros, memorias, entre otros, con el propósito de diagnosticar la situación actual de la gestión estratégica de las universidades privadas.

Los criterios de selección que se tuvieron en cuenta para la elección del modelo que ayudaría a mejorar la gestión estratégica en las universidades privadas fueron los siguientes:

- Trazabilidad entre la estrategia, los objetivos y la medición de éstos aplicando indicadores de gestión.
- Elección de indicadores.
- Seguimiento y monitoreo.
- Medición de la eficacia, eficiencia y calidad:
  - Eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
  - Eficiencia alcanzada en la utilización de los recursos escasos necesarios para la consecución de los objetivos.

- Calidad percibida por los clientes (estudiantes, egresados y sociedad) en los servicios que se ofrecen.

Se optó por trabajar el modelo de Kaplan y Norton – CMI; frente al modelo de Gestión Michael Porter y Fernando D’Alessio; porque es una herramienta de gestión que proporciona información periódica acerca del nivel de cumplimiento de los indicadores en un determinado tiempo y que ayuda a la toma de decisiones a la alta dirección y/o responsables del cumplimiento de los mismos; engloba en cuatro perspectivas (clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje - desarrollo) la totalidad de las variables internas y externas que impactan en el cumplimiento de las metas.

La técnica de recolección de datos utilizada en este tipo de estudio fue el análisis documental, donde se revisaron documentos institucionales como: planes estratégicos, memorias y estados financieros entre los años 2017 y 2021, que se obtuvieron del portal transparencia de cada universidad privada (Anexo 1); y para el procesamiento de datos se empleó el corte y clasificación - cajón conceptual que consiste en agrupar temas generales o más específicos para generar una amplia gama de temas vinculados al planteamiento, para después ir seleccionando los más importantes para el análisis; en el caso de la presente investigación se agruparon los siguientes factores de análisis:

- Nombre de la Universidad
- Denominación del Plan Estratégico – vigencia
- Resumen del diagnóstico de Gestión estratégica universidades.
- Resumen del Análisis del entorno / Descripción del Proceso estratégico
- Objetivos
- Indicadores
- Metas
- Modelo de Negocio
- Ejes estratégicos
- Mapa de procesos
- Cuadro de mando integral
- Seguimiento / Evaluación

La unidad de análisis de la presente investigación está conformada por las universidades privadas con fines y sin fines de lucro a nivel nacional. El criterio para seleccionar a los actores

claves es que todos tengan la misma capacidad de brindar información acerca de la gestión estratégica que ejecutan (factores de análisis); teniendo en cuenta esos criterios se analizaron 92 universidades privadas (Tabla 1).

Tabla 1. Tipos de universidades Privadas

<b>Universidades Privadas</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Societaria - Con fines de Lucro	52	57%
Asociativas - Sin fines de Lucro	40	43%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. En base a SUNEDU 2020

El cuanto a los objetivos a desarrollar; el objetivo general: proponer un cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión estratégica de las universidades, se divide en cinco objetivos específicos: realizar un diagnóstico de la gestión estratégica de universidades privadas, determinar los procesos principales de la gestión estratégica para las universidades, elaborar un mapa estratégico con sus relaciones causa efecto, elaborar el CMI con indicadores en cada una de las perspectivas vinculadas al mapa estratégico y realizar un análisis económico de la propuesta; estos cinco objetivos específicos se desarrollaron en la presente investigación debido a que es la secuencia lógica que se utiliza para un diagnóstico [18] sobre gestión estratégica en cualquier tipo de organización aplicando la herramienta del cuadro de mando integral. [16]

Para el objetivo general, se analizaron los resultados del diagnóstico realizado a la gestión estratégica de las universalidades privadas (objetivo específico N°01), de acuerdo a ello se propuso el uso del Cuadro de Mando Integral para una mejora de la gestión estratégica, por ello se siguieron los siguientes pasos: la elaboración del mapa estratégico y formulación de los indicadores de gestión; estos pasos ayudaron a encontrar distintas posibles alternativas para la mejora de la gestión estratégica.

Para el primer objetivo específico, se realizó un análisis documental acerca de las universidades privadas; se analizó información acerca de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos; este análisis incluyó una revisión de los planes estratégicos; con lo cual se pudo hacer un diagnóstico de la situación actual de la universidad privada, tanto interno como

externo, para así determinar los aspectos claves del funcionamiento de las universidades privadas que permitan una mejora en la gestión estratégica.

Para realizar el diagnóstico de la gestión estratégica se consideró la lista de universidades que publica SUNEDU en su portal web actualizada al 2 de setiembre del 2019, donde consideran dos tipos de universidades privadas: las asociativas (privada sin fines de lucro) y societarias (privada con fines de lucro) (Tabla 1)

Con la información proporcionada por SUNEDU se logró ingresar al portal transparencia de cada universidad (Anexo 1), herramienta informática a través de la cual se puede acceder a información referente a la gestión, dicha herramienta la poseen todas las universidades a nivel nacional donde se pudo descargar los planes estratégicos.

En cuanto al segundo objetivo específico, se identificaron los procesos de gestión estratégica que utilizan las diferentes universidades privadas y luego se determinó cuáles son los procesos de gestión estratégica más idóneos que deberían tener las universidades privadas.

Para el tercer objetivo específico; se priorizaron los objetivos estratégicos que toda universidad privada debería de considerar, se ubicaron en sus respectivas perspectivas estratégicas y se establecieron las relaciones de causa – efecto; quedando los objetivos que tuvieron por lo menos una relación de causa y efecto.

En este caso como se priorizaron los objetivos estratégicos, no hubo necesidad de eliminar ningún objetivo al momento de realizar la relación de causa – efecto.

Para el cuarto objetivo específico, se formularon un máximo de cinco indicadores por objetivo específico, con su respectiva definición, forma de cálculo, frecuencia de medición, responsables de cumplimiento y semaforización (Anexo 4); para así lograr la mejora en la gestión estratégica.

La propuesta del cuadro de mando integral se desarrolló tomando en cuenta los objetivos estratégicos / específicos e indicadores de los planes estratégicos de las universidades privadas analizadas en el presente estudio (Tabla 6), destacando las siguientes universidades:

- Pontificia Universidad Católica del Perú
- Universidad Peruana Cayetano Heredia
- Universidad Andina del Cusco
- Universidad Marcelino Champagnat

- Universidad Católica Sedes Sapientiae
- Universidad Jaime Bausate y Meza
- Universidad César Vallejo S.A.C.
- Universidad Autónoma del Perú
- Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt

Los factores que se consideraron de las universidades para poder elaborar el cuadro de mando integral fueron:

- Perspectivas
- Objetivos estratégicos – específicos
- Ejes estratégicos
- Indicadores - fórmulas
- Definición de indicadores
- Metas
- Responsables del resultado
- Acción estratégica

A su vez se tomó en cuenta los medios de verificación y criterios de los siguientes modelos SINEACE y SUNEDU:



- Modelo de Calidad para Acreditación Institucional de Universidades.
- Modelo de acreditación para programas estudio de educación superior universitaria de posgrado,
- Modelo de Acreditación para programas de estudios de pregrado de Medicina Humana de Educación Superior Universitaria (documento de trabajo)
- Modelo de licenciamiento de programas en las modalidades semipresencial y a distancia; para proponer indicadores en los objetivos relacionados al proceso de enseñanza aprendizaje, responsabilidad social, investigación, actividades complementarias y nivelación – acompañamiento a estudiantes.

Y para el quinto objetivo específico, se cuantificaron los costos asociados a la propuesta, considerando las acciones estratégicas para el cumplimiento de los indicadores, como: gastos administrativos y gastos operativos y así determinar el análisis económico financiero,



proponiendo tres escenarios en cuanto al cumplimiento de indicadores (Tabla 2) (optimista 81%, probable 70% y pesimista 60%) y cumplimiento de ingresos (Tabla 3) (optimista 95%, probable 90% y pesimista 85%)

Tabla 2. Escenarios Cumplimiento de Indicadores

Escenarios			
Optimista	81%	75	17
Probable	70%	64	28
Pesimista	60%	55	37

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar los porcentajes de los escenarios de cumplimiento de indicadores, se tomó en cuenta la Propuesta de Cuadro de Mando Integral (Tabla 9) indicador P2.1.1. Cumplimiento objetivos estratégicos - Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional; que considera como punto de partida el 81% de cumplimiento de la meta para el año base; estableciéndose como escenario optimista [19], para la simulación de este escenario se ha tomado como principal variable el nivel cumplimiento de los planes estratégicos de las universidades privadas analizadas en la presente investigación; para el escenario probable se ha considerado un 70% de cumplimiento, teniendo como variables determinantes: el impacto a la sociedad, posicionamiento y procesos internos; y para el escenario pesimista un 60%, considerando como variables concluyentes: los procesos internos, competencias del personal docentes y administrativo, inversión en infraestructura y tecnología, y teniendo como referencia para asignar estos porcentajes de cumplimiento en un plan estratégico lo mínimo [18] que se espera es que se cumpla más del 60% de los indicadores propuestos.

El componente financiero es transversal a todos los servicios universitarios, en ese sentido las acciones estratégicas para el logro de los indicadores propuestos, tiene una relación directa con la asignación de los recursos financieros necesarios para ejecutar sus actividades. De la valoración de estas necesidades (recursos financieros) que deben asegurarse desde el presupuesto institucional, se ha establecido un escenario probable (deseado) en el contexto

actual de un 90% de ejecución presupuestal, a partir del cual se han esbozado un escenario pesimista al 85% y otro optimista del 95%.

El criterio establecido para asignar los porcentajes para los escenarios de ingresos (Tabla 3) se basó en lo planteado por Bravo [22] que propone que las variables críticas pueden tener diferentes valores; para determinar los escenarios se tomó como referencia que las universidades manejan metas de ingresos anuales por diferentes conceptos (matrículas, pensiones, otros servicios); debido a la coyuntura que se está viviendo (pandemia) se propuso trabajar con el cumplimiento de ingresos al 95% como escenario optimista, para la simulación de este escenario se ha tomado como principal variable la inestabilidad económica y compromisos adquiridos (cuentas por pagar), para el escenario probable se manejaron variables relacionadas a la reducción de ingresos percibidos por familia y deserción de estudiantes; y para el escenario pesimista se tomaron como variables concluyentes: cuentas por cobrar.

Las variables que intervienen en la definición de los ingresos son, por un lado, la demanda del servicio: Número de matriculados, inscritos, programas activados y por el otro la recaudación, ligada a la cobranza de las pensiones y el nivel la deserción de alumnos matriculados o inscritos.

Bajo una coyuntura de restricciones y limitaciones en la economía familiar, estas variables se ven afectadas tanto en el consumo del servicio educativo, con la decisión de tomar o no el programa; como en el cumplimiento de los compromisos de pago (pensiones), que en muchos casos se pueden ver aplazados por la priorización de otras necesidades (alimentación, salud, etc.). A estos dos aspectos influyentes, se suma la deserción ante imponderables que puedan afectar la capacidad de pago de las familias y los obligue a detener la continuidad de sus estudios y por consiguiente suspender nuestros servicios y reducir la expectativa de ingresos.

Para los tres escenarios planteados se ha considerado una reducción del 5% que sería lo mínimo que podrían soportar las universidades para enfrentar sus gastos.

Para la estimación de los ingresos, se consultó en el portal transparencia los estados financieros de universidades privadas para establecer un valor promedio, dando como resultado que como mínimo para cumplir con sus obligaciones deberían tener ingresos de S/. 40 358 238 y egresos de S/. 37 434 309.

La ejecución de presupuesto de gastos o inversión, tiene una relación directa con el cumplimiento del presupuesto de ingresos.

Tabla 3. Escenarios Ingresos

<b>Escenarios</b>		<b>Ingresos</b>
Optimista	95%	38 340 326
Probable	90%	36 322 414
Pesimista	85%	34 304 502

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES E INDICADORES (OPERACIONALIZACIÓN)	METODOLOGÍA
<p>¿De qué manera el CMI mejorará la gestión estratégica en las universidades?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión estratégica de las universidades</li> </ul>	<p>El CMI mejora la gestión estratégica en las universidades.</p>	<p><b>Antecedentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C. Sánchez, M. Vásquez y C. Villarrea, «Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC,» 2017.</li> <li>• L. Díaz, «Diseño e implementación del cuadro de mando integral en la Institución Privada Antonio Raimondi de la ciudad el Collao Ilave - 2016,» 2018.</li> <li>• I. Bustamante, «Diseño de un Cuadro de Mando Integral para evaluar la gestión del programa de acompañamiento y acceso efectivo a la Educación Superior de la Universidad de Santiago de Chile,» 2016.</li> <li>• C. Sánchez, «Diseño de un Sistema de Control de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral y Aplicación de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial,» 2015.</li> </ul>	<p><b>Variable dependiente:</b> Gestión Estratégica</p>	<p><b>Diseño de Investigación:</b> Esta investigación tiene un diseño cualitativo, pues como primer paso se ponderará e interpretará información obtenida a través de documentos institucionales, registros, memorias, entre otros.</p> <hr/> <p><b>Tipo de Investigación:</b> Descriptivo, pues como primer paso de la investigación se diagnosticará la situación actual de la gestión estratégica de las universidades.</p>

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES E INDICADORES (OPERACIONALIZACIÓN)	METODOLOGÍA
	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico de la gestión estratégica de universidades privadas.</li> <li>• Determinar los procesos principales de la gestión estratégica para las universidades.</li> <li>• Elaborar un mapa estratégico con sus relaciones causa efecto, para las universidades.</li> <li>• Elaborar el CMI con indicadores en cada una de las perspectivas vinculadas al mapa estratégico.</li> <li>• Realizar un análisis económico de la propuesta.</li> </ul>		<p>• J. Fijałkowska y C. Oliveira, «Balanced Scorecard in Universities,» 2018</p> <p><b>Marco Referencial</b>  Universidades  Principios  Funciones de la Universidad  Cuadro de mando integral  Elementos del cuadro de mando integral  Perspectivas del cuadro de mando integral  Perspectiva financiera  Perspectiva del cliente  Perspectiva de procesos  Perspectiva de innovación y aprendizaje  La Gestión Estratégica y el Cuadro de Mando Integral</p>	<p><b>Variable independiente:</b>  Cuadro de Mando Integral</p>	<p><b>Técnicas de recolección de datos:</b></p> <p>Fuentes primarias:  Entrevistas  Documentos institucionales  Fuentes secundarias: Libros, revistas científicas y documentos (tesis).</p>

#### IV. Resultados

##### *Diagnóstico de la gestión estratégica de universidades privadas.*

De acuerdo al análisis realizado se puede determinar que existe un mayor número de universidades privadas societarias ya que representan un 57% de la población. (Fig. 3)

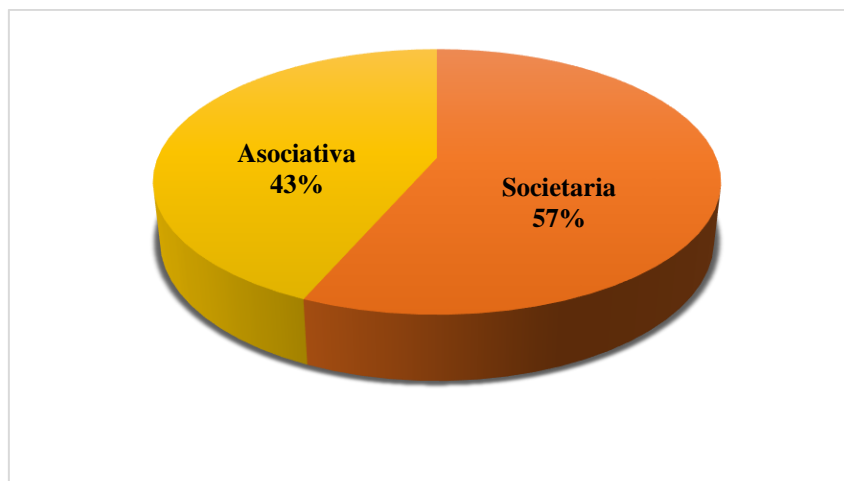


Fig. 3. Universidades Privadas – Tipos

Fuente: Elaboración Propia

Después de revisar cada sitio web de las universidades privadas - portal transparencia (Anexo 1); podemos apreciar en la Fig. 4; de una población de 92 universidades privadas, sólo el 75% tiene el plan estratégico vigente y el 25% no está vigente o no está publicado.

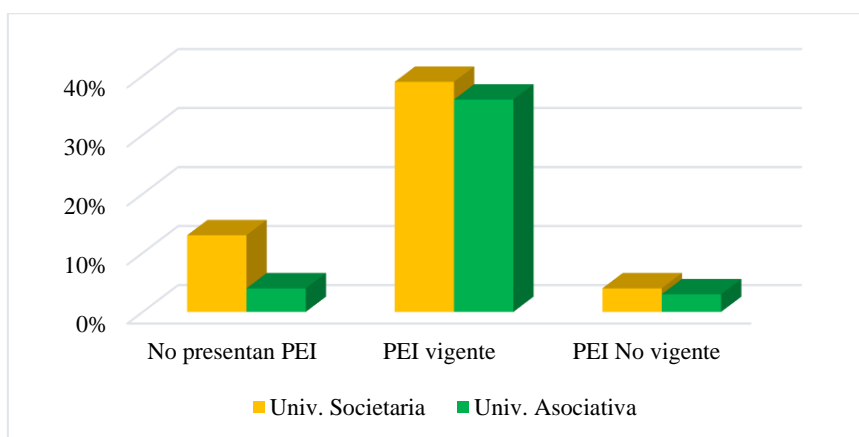


Fig. 4. Universidades Privadas – PEI

Fuente: Elaboración Propia

El modelo de gestión estratégica utilizado por las universidades privadas varía, como podemos ver en la Fig. 5, el 37% del total de las universidades no especifica qué modelo

utiliza, a su vez el 63% restante utiliza diferentes modelos, en algunas ocasiones combina la propuesta de Michael Porter, Fernando D'Alessio y Kaplan y Norton.

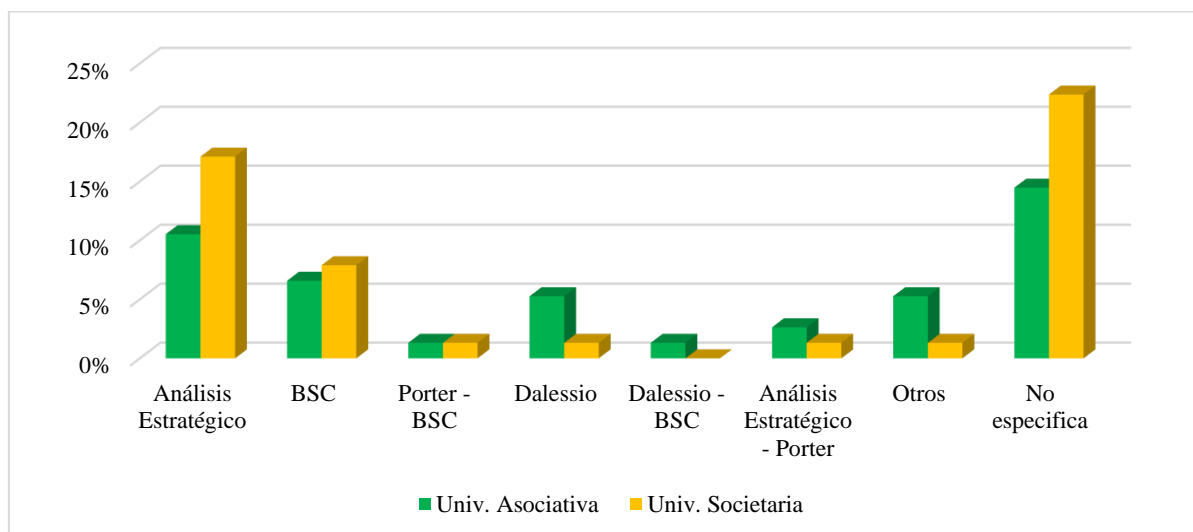


Fig. 5. Modelo de Gestión Universidades

Fuente: Elaboración Propia

El tener determinado con qué modelo de gestión (Tabla 5) formularán e implementarán el plan estratégico es de suma importancia para la gestión eficaz de las universidades ya sean asociativas o societarias, es por esta razón que ambos tipos de universidad lo indican y explican en sus planes estratégicos y se puede evidenciar en los resultados, universidades societarias (30%) y asociativas (33%). (Fig. 5)

Tabla 5. Modelo de Gestión – Universidades Privadas

N°	Universidad	Dpto.	Prov.	Condición Jurídica Asociativa Societaria	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Modelo de Gestión
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	Lima	Asociativa	6	No tiene	Dalessio
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Lima	Lima	Asociativa	10	No tiene	CMI Ceplan Gary Hamel
3	Universidad Católica de Santa María	Arequipa	Arequipa	Asociativa	7	No tiene	D.Fred
4	Universidad del Pacífico	Lima	Lima	Asociativa	11	No tiene	University Oxford Strategic Plan D. Fred

N°	Universidad	Dpto.	Prov.	Condición Jurídica Asociativa Societaria	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Modelo de Gestión
5	Universidad de Lima	Lima	Lima	Asociativa	No tiene	No tiene	No específica
6	Universidad de San Martín de Porres	Lima	Lima	Asociativa	No tiene	No tiene	No específica
7	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Lima	Lima	Asociativa	No tiene	No tiene	Matrices
9	Universidad de Piura	Piura	Piura	Asociativa	No tiene	si	Deductivo Inductivo
10	Universidad Ricardo Palma	Lima	Lima	Asociativa	22	No tiene	FODA
12	Universidad Peruana Los Andes	Junín	Huancayo	Asociativa	10	No tiene	Dalessio Porter
13	Universidad Peruana Unión	Lima	Lima	Asociativa	5	No tiene	BSC
14	Universidad Andina del Cusco	Cusco	Cusco	Asociativa	12	36	No específica
15	Universidad Tecnológica de los Andes	Apurímac	Abancay	Asociativa	8	19	No específica
16	Universidad Privada de Tacna	Tacna	Tacna	Asociativa	26	No tiene	BSC
19	Universidad Privada Antenor Orrego	La Libertad	Trujillo	Asociativa	26	No tiene	BSC CANVAS Porter
20	Universidad de Huánuco	Huánuco	Huánuco	Asociativa	17	No tiene	PEST Porter FODA
22	Universidad Marcelino Champagnat	Lima	Lima	Asociativa	5	16	Análisis estratégico Diagnóstico estratégico
24	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (*4)	Ancash	Santa	Asociativa	4	No tiene	Prospectiva
25	Universidad Católica San Pablo	Arequipa	Arequipa	Asociativa	5	No tiene	No específica
26	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Lambayeque	Chiclayo	Asociativa	17	No tiene	BSC
27	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Lima	Lima	Asociativa	9	53	BSC



N°	Universidad	Dpto.	Prov.	Condición Jurídica Asociativa Societaria	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Modelo de Gestión
28	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI (*8)	La Libertad	Trujillo	Asociativa	3	15	No específica
29	Universidad ESAN	Lima	Lima	Asociativa	12	No tiene	No específica
30	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Lima	Lima	Asociativa	4	No tiene	No específica
31	Universidad para el Desarrollo Andino	Huancavelica	Angaraes	Asociativa	x	No tiene	No específica
33	Universidad de Ciencias y Humanidades	Lima	Lima	Asociativa	5	No tiene	Dalessio Villajuana
34	Universidad Jaime Bausate y Meza	Lima	Lima	Asociativa	4	19	No específica
36	Universidad de Ingeniería y Tecnología	Lima	Lima	Asociativa	No específica	No específica	No específica
37	Universidad La Salle	Arequipa	Arequipa	Asociativa	17	No tiene	No específica
40	Universidad Católica San José	Lima	Lima	Asociativa	No específica	No específica	No específica
41	Universidad César Vallejo S.A.C.	La Libertad	Trujillo	Societaria	12	23	BSC
42	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	10	No tiene	No específica
43	Universidad Privada del Norte S.A.C.	La Libertad	Trujillo	Societaria	6	No tiene	No específica
44	Universidad San Ignacio de Loyola S.A.	Lima	Lima	Societaria	No específica	No específica	No específica
46	Universidad Privada Norbert Wiener	Lima	Lima	Societaria	5	24	Análisis interno y externo
48	Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C. (*6)	Lima	Lima	Societaria	5	15	FODA Análisis del entorno
49	Universidad Tecnológica del Perú	Lima	Lima	Societaria	No específica	No específica	No específica
50	Universidad Continental S.A.C. (*7)	Junín	Huancayo	Societaria	4	No tiene	No específica

N°	Universidad	Dpto.	Prov.	Condición Jurídica Asociativa Societaria	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Modelo de Gestión
51	Universidad Científica del Sur S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	14	No tiene	No específica
53	Universidad Señor de Sipán	Lambayeque	Chiclayo	Societaria	No específica	No específica	No específica
59	Universidad Autónoma de Ica S.A.C. (*9)	Ica	Chincha	Societaria	5	13	Porter BSC
64	Universidad Autónoma del Perú	Lima	Lima	Societaria	12	33	BSC
67	Universidad Le Cordon Bleu S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	3	No tiene	No específica
68	Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt	Junín	Huancayo	Societaria	5	17	Proceso estratégico FODA Dalessio
70	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	4	No tiene	No específica
84	Universidad María Auxiliadora	Lima	Lima	Societaria	8	No tiene	FODA
89	Universidad Privada Peruano Alemana S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	10	No tiene	No específica

Fuente: Elaboración Propia. En base a SUNEDU 2020

Del 63% de los planes estratégicos analizados podemos decir que el proceso de la gestión estratégica se resume en los siguientes pasos: análisis de la situación actual y del contexto, definición de los fundamentos estratégicos, elaboración de objetivos – estrategias, definición de metas e indicadores y aprobación por parte de la alta dirección; teniendo en cuenta que se tienen que articular los objetivos que deben lograr en el marco de las exigencias del Modelo de Licenciamiento que la SUNEDU ha aprobado y los Modelos de Licenciamiento para Programas Priorizados que se vayan aprobando, las exigencias de los Modelos de Acreditación establecidos por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, y los objetivos que deben lograr en su rol de actores sociales.

Los ejes estratégicos son la ruta básica que agrupan a los objetivos (estratégicos y/o específicos) y metas que desarrollará y alcanzará la universidad; los ejes utilizados por las universidades privadas varia, dependiendo de cuál es la ruta a seguir, como se puede apreciar en la Fig.6 el 67% de las universidades considera ejes estratégicos en el plan estratégico y un 34% no los considera y/o no los especifica.

Los ejes más utilizados por las universidades son:

- Eje de Formación
- Eje de Gestión Institucional
- Eje de Responsabilidad Social Universitaria
- Eje de Investigación, Innovación y emprendimiento
- Eje de Calidad Académica
- Eje de Talento Humano
- Eje de Inserción Laboral
- Eje de Sostenibilidad Financiera

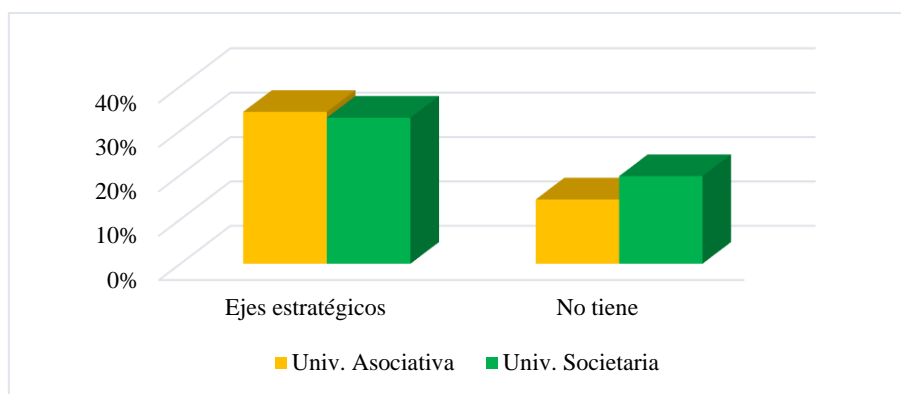


Fig. 6. Ejes estratégicos

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al número de objetivos estratégicos el 66% de las universidades privadas utiliza un promedio entre 3 a 10 objetivos y el 24% entre 10 a 17 objetivos. (Fig. 7)

Con respecto a los objetivos que quieren cumplir a largo plazo las universidades, independientemente que sean asociativas o societarias son en orden de importancia los siguientes: Investigación e innovación, Formación académica, Gestión de personal (docentes y administrativos), Relación con el entorno, Gestión de Procesos – calidad, Responsabilidad Social Universitaria, Infraestructura /Tecnología, Gestión Financiera, Oferta Académica, Estudiantes / Egresados y Posicionamiento.

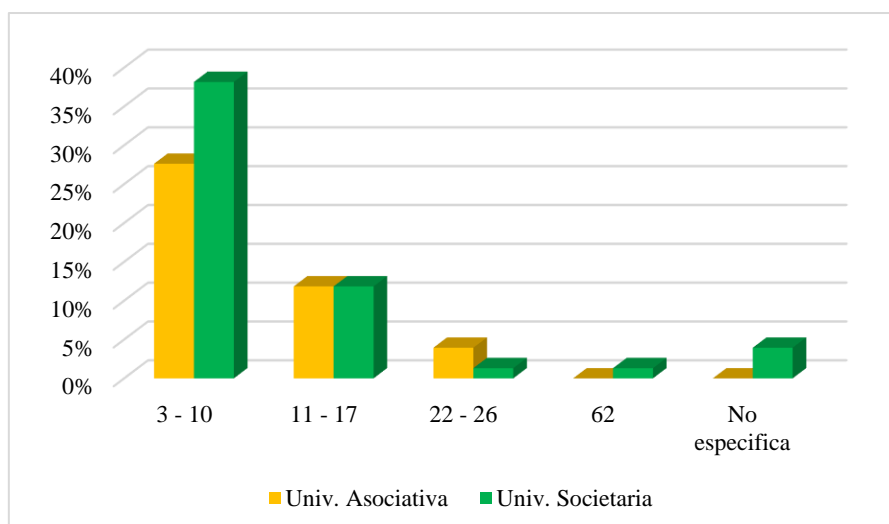


Fig. 7. Objetivos Estratégicos

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a considerar objetivos específicos en los planes estratégicos, el 62% de las universidades privadas no los toma en cuenta, sólo el 38% los considera como complemento a los objetivos estratégicos. (Fig. 8)

En cuanto a los objetivos específicos son concretos y se deben de cumplir en un plazo no mayor a un año y siempre teniendo en cuenta a los objetivos estratégicos.

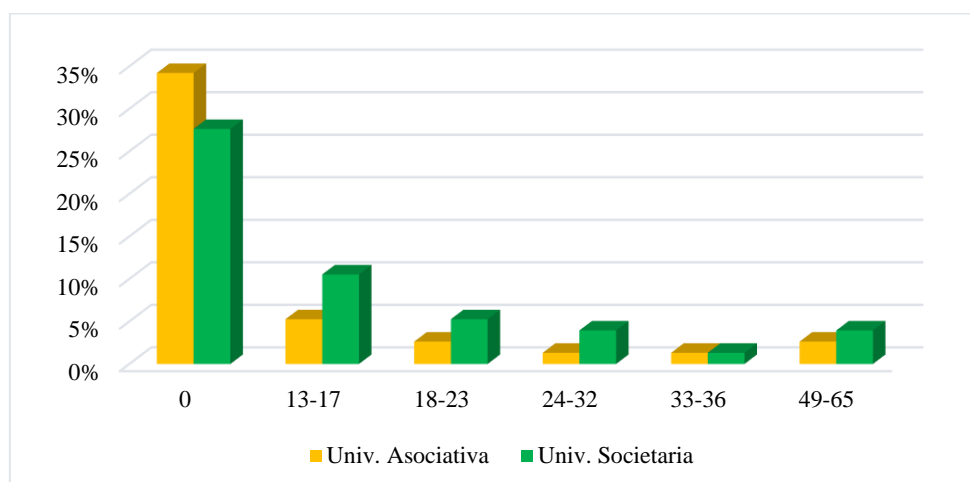


Fig. 8. Objetivos Específicos

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos apreciar en la Fig. 9, el 63% de las universidades privadas utilizan indicadores en sus planes estratégicos, varían en número y básicamente depende de la forma cómo miden los objetivos; el 36% de las universidades trabaja con un promedio de 13 a 72 indicadores.

Cabe resaltar que en algunos casos los indicadores miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en otros casos a los específicos (en menor porcentaje 32%).

Los indicadores que más énfasis consideran las universidades privadas en cuanto a medición y cumplimiento de metas son los referentes a investigación e innovación, formación académica, gestión de personal, gestión de procesos eficiente, calidad universitaria, responsabilidad social y extensión universitaria, infraestructura, tecnología, gestión económica – financiera y estudiantes / egresados.

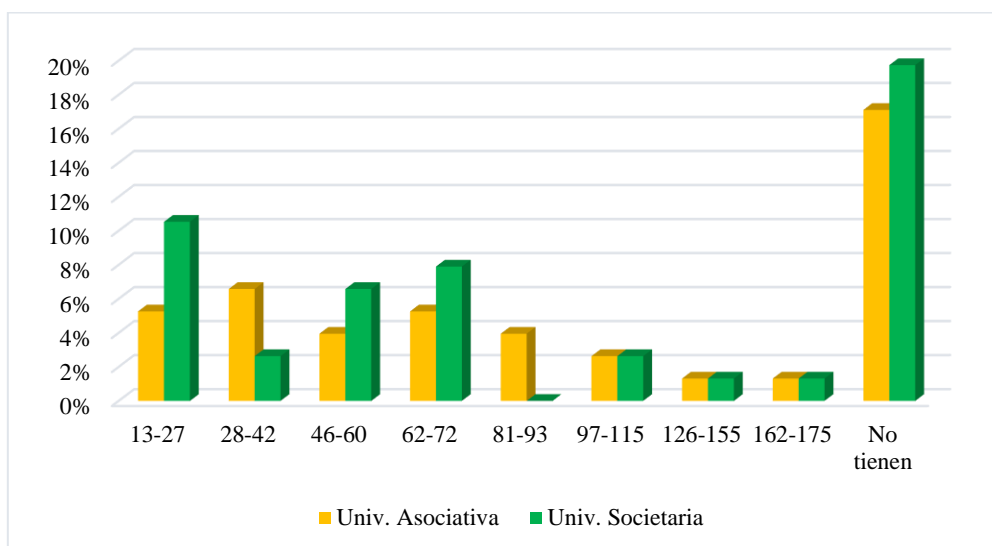


Fig. 9. Indicadores

Fuente: Elaboración Propia

Un 97% de las universidades privadas no consideran o no especifican al mapa de procesos dentro de los planes estratégicos, a pesar de que es una herramienta de vital importancia para el logro de manera eficaz de los objetivos estratégicos y específicos (Fig. 10)

Las universidades que consideran mapas de procesos son: Universidad Peruana Los Andes (Huancayo) y Universidad Tecnológica de los Andes (Abancay)

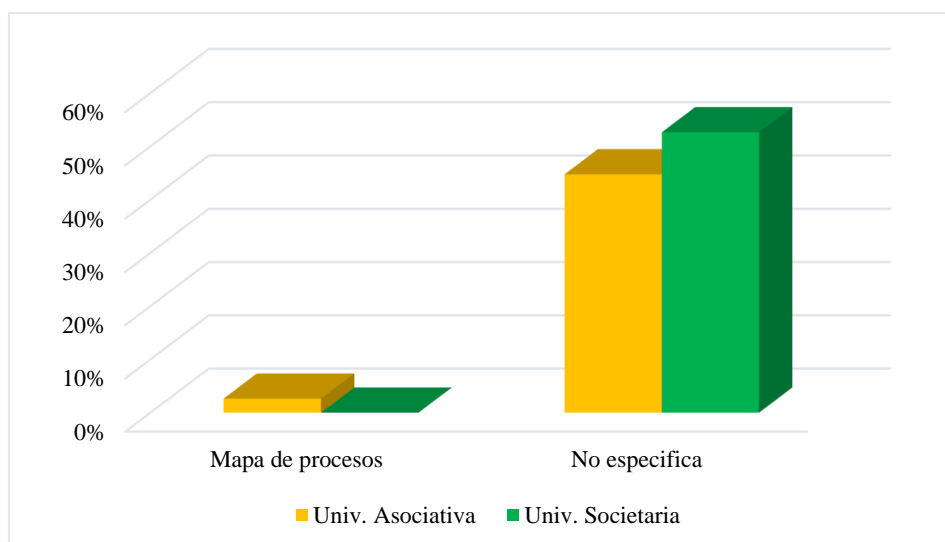


Fig. 10. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración Propia

### *Procesos principales de la gestión estratégica para las universidades.*

Como se puede apreciar en la Fig. 11, las universidades privadas no consideran el mapa de procesos dentro de sus planes estratégicos (sólo el 3%), por lo que se procedió a realizar una búsqueda más específica para hacer un análisis acerca de los procesos de la gestión estratégica que consideran las universidades.

Las actividades que han tomado en cuenta varía, siendo la Gestión de Planificación Estratégica y Gestión de calidad las más desarrolladas. (Fig. 11)

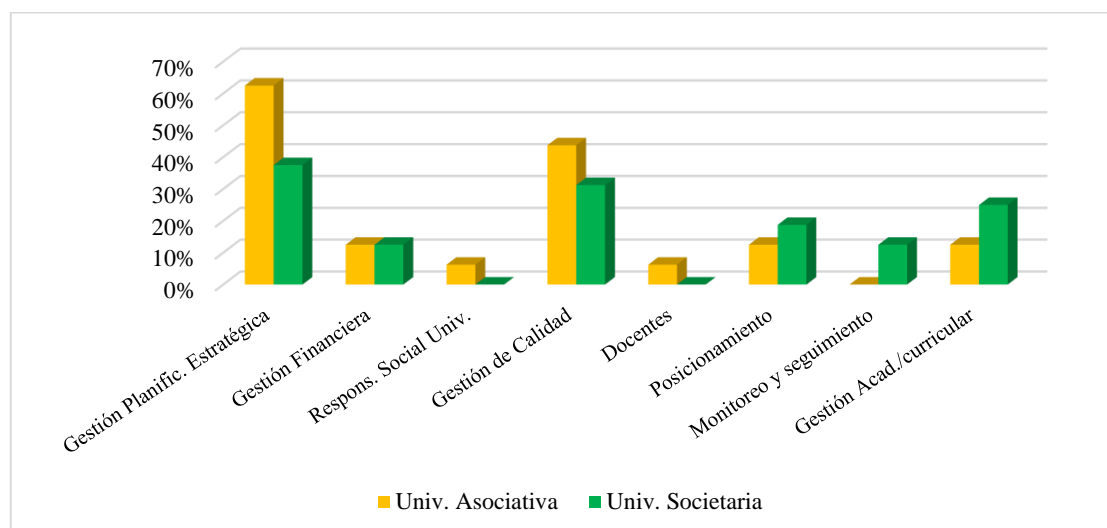


Fig. 11. Procesos Gestión Estratégica - Univ. Privadas

Fuente: Elaboración Propia

En la Fig. 12 se ha considerado las diferentes actividades dentro de una propuesta de mapa de procesos – Gestión estratégica, partiendo de las necesidades de las partes interesadas, las actividades propias de la gestión estratégica y terminamos con la satisfacción de las partes interesadas.

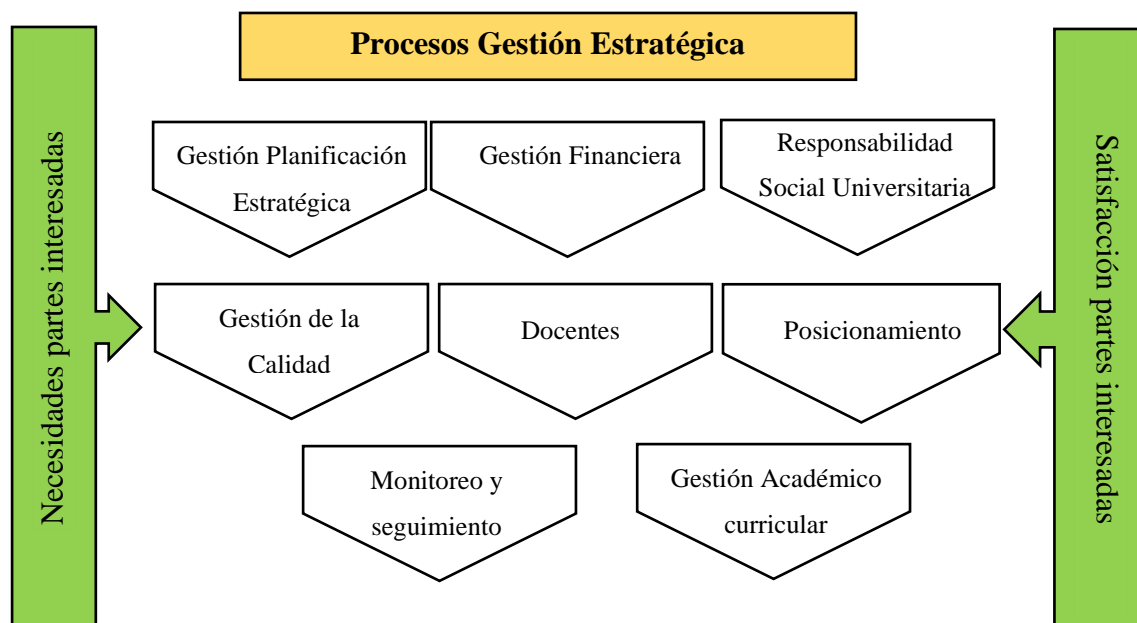


Fig. 12. Procesos Gestión Estratégica – Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de las universidades privadas asociativas y/o societarias (Tabla 6) que consideraron al mapa de procesos dentro del plan estratégico; se propone tener en cuenta los siguientes procesos dentro de la gestión estratégica:

- Gestión Planificación Estratégica
- Gestión de calidad
- Gestión Financiera
- Posicionamiento
- Monitoreo y seguimiento

Ya que son procesos responsables de establecer la reglamentación, la dirección estratégica y la gestión institucional, a través de la formulación de normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen el logro de la misión y visión institucional y la eficiente toma de decisiones. [18]

Tabla 6. Procesos Gestión Estratégica – Universidades Privadas

N°	Universidad	Condición Jurídica	Procesos Gestión Estratégica
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la Gestión de la Calidad</li> <li>• Gestión Administrativa Económica Financiera</li> <li>• Revisión del SGC y Análisis de datos para la Mejora Continua</li> </ul>
3	Universidad Católica de Santa María	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento</li> <li>• Dirección y Control Universitario</li> <li>• Mejora Continua</li> </ul>
6	Universidad de San Martín de Porres	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno y Dirección</li> <li>• Planeamiento Universitario</li> <li>• Gestión de Calidad</li> </ul>
12	Universidad Peruana Los Andes	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Planificación de los Programas de Estudios</li> <li>• Gestión del Aseguramiento de la Calidad</li> <li>• Planificación</li> </ul>
14	Universidad Andina del Cusco	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes</li> <li>• Responsabilidad Social Universitaria</li> </ul>
15	Universidad Tecnológica de los Andes	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Calidad</li> <li>• Planificación Estratégica</li> <li>• Gestión de Posicionamiento</li> </ul>
19	Universidad Privada Antenor Orrego	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del programa de estudios</li> <li>• Aseguramiento de la calidad</li> </ul>
20	Universidad de Huánuco	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Gestión de la calidad</li> </ul>
24	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización, Dirección y Control</li> <li>• Posicionamiento</li> </ul>
25	Universidad Católica San Pablo	Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento y desarrollo institucional</li> </ul>
42	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.	Societaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento y mejora</li> <li>• Monitoreo y seguimiento</li> </ul>
43	Universidad Privada del Norte S.A.C.	Societaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Planificación académica</li> <li>• Gestión de la calidad</li> <li>• Gestión de la imagen institucional</li> <li>• Gestión de procesos</li> </ul>



N°	Universidad	Condición Jurídica	Procesos Gestión Estratégica
46	Universidad Privada Norbert Wiener	Societaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión estratégica: planeamiento estratégico, gestión del presupuesto, gestión de indicadores, gestión comercial.</li> <li>• Gestión de la calidad: calidad y procesos, innovación y desarrollo académico.</li> <li>• Posicionamiento e imagen: comunicación e imagen, marketing estratégico, prestigio institucional</li> </ul>
48	Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C.	Societaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión estratégica</li> <li>• Gestión de la calidad académica</li> <li>• Gestión curricular</li> </ul>
50	Universidad Continental S.A.C.	Societaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Gestión Curricular</li> <li>• Gestión de la Calidad</li> <li>• Gestión estratégica y de presupuesto</li> <li>• Gestión de imagen institucional</li> <li>• Desarrollo internacional y relaciones institucionales</li> <li>• Gestión de la calidad</li> <li>• Gestión comercial</li> <li>• Gestión del gobierno institucional</li> </ul>
51	Universidad Científica del Sur S.A.C.	Societaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión estratégica y de presupuesto</li> <li>• Gestión de imagen institucional</li> <li>• Desarrollo internacional y relaciones institucionales</li> <li>• Gestión de la calidad</li> <li>• Gestión comercial</li> <li>• Gestión del gobierno institucional</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia. En base a Información Universidades Privadas. 2020

### ***Mapa estratégico con sus relaciones causa efecto para las universidades.***

En cuanto a orden de las perspectivas se propone el siguiente:

- Perspectiva Grupos de interés
- Perspectiva Estudiantes / Egresados
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Se ha considerado dividir la perspectiva cliente en Grupos de interés y Estudiantes / Egresados para poder trabajar los objetivos estratégicos por separado y alinearlos con sus respectivos indicadores. Los objetivos estratégicos (Tabla 7) sirven para dar enfoque y consistencia a las acciones que la universidad realizará a largo plazo. Siguiendo la

metodología del BSC los objetivos estratégicos se agrupan por cada una de las perspectivas definidas.

Tabla 7. Propuesta de Objetivos Estratégicos / Objetivos Específicos – Universidades Privadas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	
<b>GRUPOS DE INTERÉS (G)</b>	G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.	G1.1. Contribuir a la sociedad mediante iniciativas de responsabilidad social.	
		G1.2. Incorporar la RSU en los planes de estudios	
		G1.3. Reducir el impacto ambiental	
		G1.4. Promover publicaciones y eventos institucionales sobre RSU	
<b>ESTUDIANTES Y EGRESADOS (E)</b>	G2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.	G2.1. Posicionar en un mayor nivel a la universidad en los estudios de opinión realizados.	
		G2.2. Mejorar la posición de la universidad en los rankings nacionales e internacionales en los que participa.	
		E1. Fomentar la empleabilidad e inserción laboral de estudiantes y egresados	E1.1. Establecer más convenios de empleabilidad que beneficien laboralmente a estudiantes y egresados.
			E1.2. Elevar el nivel de inserción de los egresados en el mercado laboral
<b>FINANCIERA (F)</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.	E2.1. Mejorar la satisfacción del estudiante pregrado	
		E2.2. Mejorar la satisfacción del estudiante posgrado	
		E2.3. Lograr fidelización de estudiantes	
		E2.4. Incrementar y mejorar continuamente el vínculo con los egresados.	
<b>PROCESOS INTERNOS (P)</b>	F1. Fortalecer la sostenibilidad financiera	F1.1. Aumentar la oferta de servicios académicos (Programas).	
		F1.2. Diversificar los ingresos económicos de la Universidad con otros servicios no académicos (Unidades de negocio)	
		F2. Optimizar gastos operativos	F2.1. Mejorar la Planificación académica evitando grupos pequeños.
			F3.1. Incrementar la eficiencia operativa de los servicios académicos y administrativos
F3. Incrementar de manera sostenida la creación de valor económico	F3.2. Incrementar los ingresos netos		
	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza	P1.1. Asegurar que los estudiantes cumplan con el perfil de ingreso	

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
		P1.2. Aplicar los programas de tutoría en cada escuela profesional.
		P1.3. Mejorar los resultados académicos en la formación de estudiantes de pregrado.
		P1.4. Implementar la Educación Virtual
		P2.1. Incrementar la eficiencia y la eficacia en la gestión de planes estratégicos, operativos y presupuestos.
	P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos.	P2.2. Garantizar procesos de matrícula de manera eficaz y eficiente, resguardando las calificaciones de los alumnos, brindando un servicio personalizado de calidad.
		P2.4. Implementar el sistema de gestión de la calidad
		P3.1. Identificar y postular a fondos internos y externos de investigación
	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.	P3.2. Gestionar proyectos de innovación tecnológica.
		P3.3. Incrementar producción intelectual y científica
		P3.4. Fortalecer los incentivos a los docentes para el desarrollo de la investigación
	P4. Lograr acreditaciones del sistema de los programas de estudio	P4.1. Obtener la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado
		P4.2. Acceder a la acreditación institucional SINEACE
	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.	P5.1. Establecer alianzas estratégicas internacionales.
		P5.2. Incrementar la movilidad de docentes y estudiantes
		P5.3. Promover la doble titulación con universidades nacionales y extranjeras.
	P6. Fortalecer la incubadora de empresas	P6.1. Impulsar el proceso de incubación
	P7. Impulsar propuestas formativas que respondan a los desafíos del mundo actual.	P7.1. Innovar programas académicos acorde a las tendencias educativas
		P8.1. Garantizar la cobertura de los servicios de apoyo para la formación en pregrado y personal docente/ administrativo
	P8. Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria.	P8.2. Mejorar la eficacia y la calidad del sistema de prevención.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO (A)</b>	A1. Fortalecer las competencias de los docentes y administrativos.	<p>A1.1. Contar con docentes y administrativos competentes y comprometidos</p> <p>A1.2. Implementar un sistema de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de competencias académico-profesionales</p> <p>A1.3. Atraer talento y reclutar personal idóneo para la gestión académica e institucional</p>
	A2. Fortalecer la cultura y clima organizacional	<p>A2.1. Fortalecer la identidad de los integrantes de la universidad con su propuesta educativa.</p> <p>A2.2. Mejorar el clima organizacional</p>
	A3. Ofrecer infraestructura y equipamiento acorde con las condiciones básicas de calidad.	<p>A3.1. Ampliar la infraestructura y equipamiento.</p> <p>A3.2. Mejorar la infraestructura y equipamiento.</p>
	A4. Contar con tecnología acorde a las exigencias.	<p>A4.1. Equipar los laboratorios con tecnología apropiada</p> <p>A4.2. Mejorar los sistemas de información</p> <p>A4.3. Incrementar la satisfacción de la comunidad universitaria con los sistemas de información que usa.</p>

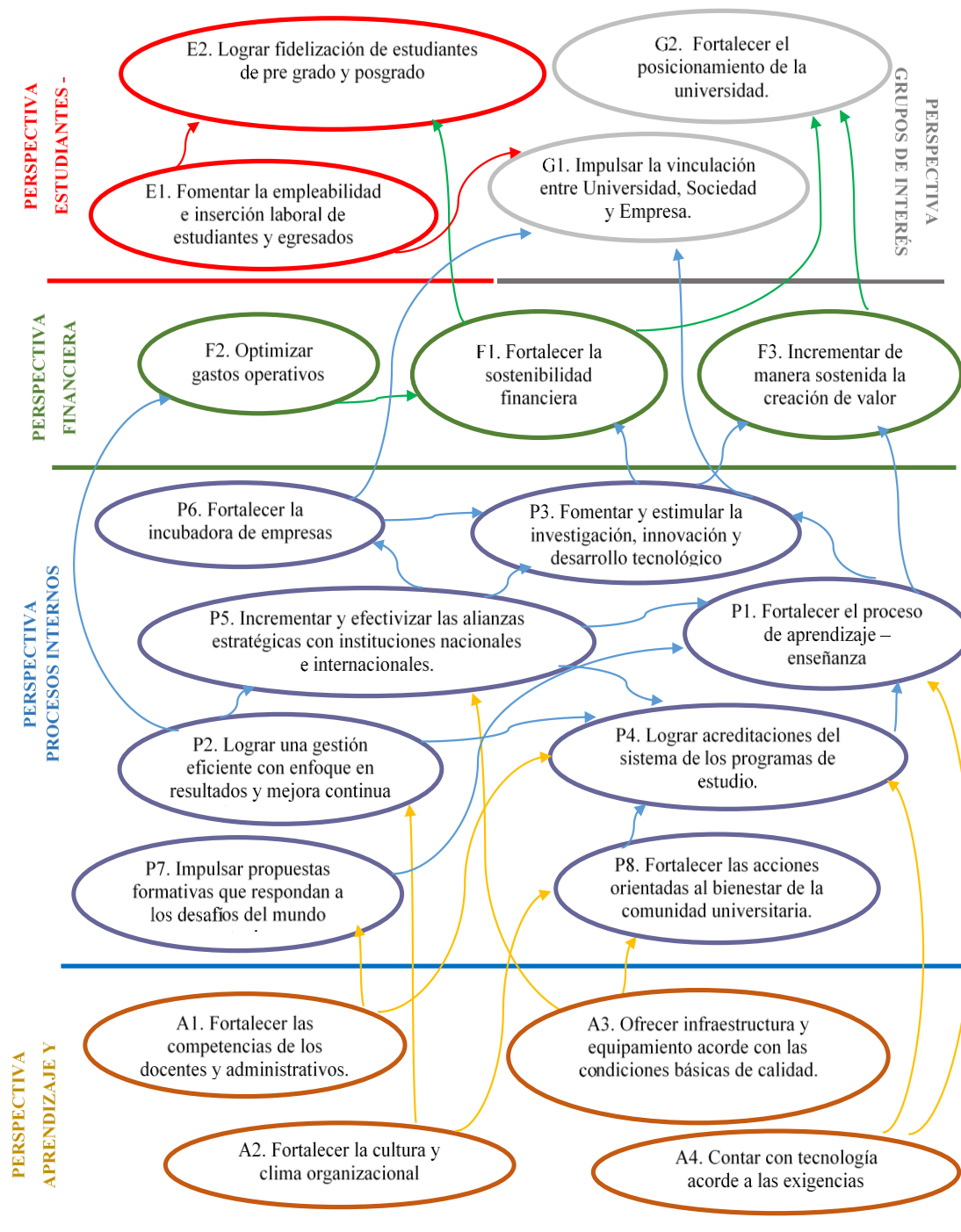


Fig. 13. Propuesta de Mapa estratégico para Universidades Privadas

Fuente: Elaboración Propia

***Cuadro de Mando Integral con indicadores en cada una de las perspectivas vinculadas al mapa estratégico.***

La finalidad de presentar una propuesta con un significativo número de indicadores (Tabla 8) es que se muestra un cuadro de mando integral general y dependerá de los propósitos y requerimientos de las universidades para elegir qué es lo que requieren medir y hacer un seguimiento y control.

Tabla 8. Resumen Cuadro Mando Integral

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Indicadores</b>
Grupos de Interés	2	6	13
Estudiantes y Egresados	2	6	11
Financiera	3	5	5
Procesos Internos	8	20	48
Aprendizaje - Crecimiento	4	10	15
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>50</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a las metas consideradas en el cuadro de mando integral (Tabla 9) se ha realizado una propuesta teniendo en cuenta los basales y las metas de las universidades privadas analizadas, se ha sacado un promedio y en algunos casos se ha estimado y colocado una meta intermedia que sirva como referente.

En cuanto a las acciones estratégicas y responsables del resultado se han propuesto programas y proyectos para el cumplimiento de las metas propuestas y de acuerdo a las actividades a realizar, se han sugerido áreas responsables considerando denominaciones generales.

Tabla 9. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
<b>Objetivo Estratégico: G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.</b>										
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	G1.1. Contribuir a la sociedad mediante iniciativas de responsabilidad social.	G1.1.1. Solicitudes de intervención en programas y proyectos sociales Número de solicitudes de intervención ejecutadas de parte de los grupos de interés o agentes locales para participar en programas o proyectos sociales.	19	20	21	22	23	24	Dirección de Responsabilidad Social	Prog. Universidad-Grupos de Interés
		G1.1.2. Efectividad de los programas y proyectos sociales Número de beneficiarios de los programas y proyectos sociales	150	150	200	250	300	350	Dirección de Responsabilidad Social	Prog. Universidad-Grupos de Interés

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
	G1.2. Fortalecer el enfoque de RSU en la formación profesional	G1.2.1. Efectividad de las estrategias de formación									
		Porcentaje de estudiantes que logran la competencia del perfil de egreso correspondiente a RSU.	50%	70%	80%	90%	100%	100%	Vicerrectorado Académico	Prog. Responsabilidad Social Universitaria	
	G1.2.2. Actividades RSU – Proceso enseñanza aprendizaje										
		Número de actividades ejecutadas de investigación aplicadas a la RSU en el proceso enseñanza aprendizaje	2	5	10	15	20	25	Vicerrectorado Académico	Prog. Responsabilidad Social Universitaria	
G1.3. Reducir el impacto ambiental		G1.3.1. Ranking UI GreenMetric									
		Posición en el ranking “UI GreenMetric WUR Network Hub”	NA	915	910	905	900	895	Dirección de Responsabilidad Social	Prog. Responsabilidad Social Universitaria	



Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
		G1.3.2. Huella de Carbono								
		Reducción porcentual de la Huella de Carbono per cápita.	NA	0.5%	1%	1.5%	2%	2.5%	Dirección de Responsabilidad Social	Prog. Responsabilidad Social Universitaria
		G1.4.1. Publicaciones RSU								
	G1.4. Promover publicaciones y eventos institucionales sobre RSU	Número de publicaciones en revistas indexadas sobre RSU, medioambiente y sostenibilidad	4	4	5	6	6	7	Vicerrectorado de Investigación	Prog. Responsabilidad Social Universitaria
<b>Objetivo Estratégico: G2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.</b>										
		G2.1.1. Satisfacción empresas públicas								
	G2.1. Posicionar en un mayor nivel a la universidad en los estudios de opinión realizados.	Porcentaje de empresas públicas con convenio muy satisfechas y satisfechas con el desempeño de los estudiantes pre grado y egresados.	62%	80%	85%	90%	90%	95%	Oficina de Egresados	Prog. Seguimiento al egresado

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica		
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5	
		G2.1.2. Satisfacción empresas privadas									
		Porcentaje de empresas privadas con convenio muy satisfechas y satisfechas con el desempeño de los estudiantes pre grado y egresados.	70%	80%	85%	90%	90%	95%	Oficina de Egresados	Prog. Seguimiento al egresado	
	G2.2. Subir la posición de la universidad en los rankings nacionales e internacionales en los que participa.	G2.2.1. Ranking SUNEDU	Ubicación en el Ranking Bienal de SUNEDU. (mejorar posición)	Puesto actual	-2	-4	-6	-8	-10	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	Pg. Calidad Educativa
	G2.2.2. Ranking América Economía	Ubicación en el Ranking América Economía. (mejorar posición)	Puesto actual	-2	-4	-6	-8	-10	Rectorado	Pg. Calidad Educativa	

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
		G2.2.3. Ranking QS								
		Ubicación en el QS World University Rankings Quacquarelli Symonds. (mejorar posición)	<b>Puesto actual</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	Rectorado	Pg. Calidad Educativa
		G2.2.4. Ranking Webometrics								
		Ubicación en el Ranking web of World Universities by Cybermetrics Lab. (mejorar posición)	<b>Puesto actual</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>-6</b>	<b>-8</b>	<b>-10</b>	Rectorado	Pg. Calidad Educativa
<b>Objetivo Estratégico: E1. Fomentar la empleabilidad e inserción laboral de estudiantes y egresados</b>										
<b>ESTUDIANTES Y EGRESADOS</b>	E1.1. Establecer más convenios de empleabilidad que beneficien laboralmente a estudiantes y egresados.	E1.1.1. Estudiantes beneficiados con convenios								
		Porcentaje de estudiantes que realizan prácticas pre profesionales y egresados beneficiados por la gestión de convenios interinstitucionales.	<b>78%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	Dirección de Relaciones Institucionales	Prog. Estudiantes - Egresados

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
		E1.1.2. Egresados beneficiados con convenios								
		Porcentaje de egresados que son beneficiados por la gestión de convenios interinstitucionales.	78%	80%	90%	90%	90%	90%	Oficina Egresados	Prog. Seguimiento al egresado
	E1.2. Elevar el nivel de inserción de los egresados en el mercado laboral	E1.2.1. Egresados laborando en su especialidad								
		Porcentaje de egresados laborando en la especialidad en el segundo año de egreso	74%	80%	80%	85%	85%	85%	Oficina Egresados	Prog. Seguimiento al egresado
	<b>Objetivo Estratégico: E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.</b>									
	E2.1. Mejorar la satisfacción del estudiante pregrado	E2.1.1. Satisfacción de estudiantes pre grado								
Porcentaje de satisfacción de estudiantes pre grado.		86%	90%	90%	90%	90%	90%	Decano / Director del Programa	Prog. Calidad Educativa	
	E2.1.2. Reclamos atendidos – Pre grado									
	Porcentaje de reclamos atendidos y resueltos	95%	100%	100%	100%	100%	100%	Defensoría Universitaria	Prog. Calidad Educativa	

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
		en defensoría universitaria								
		E2.2.1. Satisfacción de estudiantes posgrado								
		Porcentaje de satisfacción de estudiantes posgrado	<b>78%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	Director Escuela Posgrado	Prog. Calidad Educativa
	E2.2. Mejorar la satisfacción del estudiante posgrado	E2.2.2. Reclamos atendidos – Posgrado								
		Porcentaje de reclamos atendidos y resueltos en defensoría universitaria	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	Defensoría Universitaria	Prog. Calidad Educativa
		E2.3.1. Deserción de estudiantes								
		Deserción de estudiantes de pregrado	<b>39%</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	Vicerrectorado Académico	Prog. Calidad Educativa
E2.3. Lograr fidelización de estudiantes	E2.3.2. Recuperación de estudiantes									
	Porcentaje de recuperación de estudiantes de pregrado	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	Vicerrectorado Académico	Prog. Calidad Educativa	

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
	E2.4. Incrementar y mejorar continuamente el vínculo con los egresados.	E2.4.1. Egresados - Posgrado									
		Porcentaje de egresados que continúan estudios de posgrado	5%	10%	15%	20%	25%	30%	Oficina Egresados	Prog. Seguimiento al egresado	
		E2.4.2. Egresados – Educación Continua									
		Porcentaje de egresados que continúan estudios de Educación Continua.	5%	10%	15%	20%	25%	30%	Oficina Egresados	Prog. Seguimiento al egresado	
<b>Objetivo Estratégico: F1. Fortalecer la sostenibilidad financiera</b>											
FINANCIERA	F1.1. Aumentar la oferta de servicios académicos (Programas).	F1.1.1. Nuevos programas académicos	6	6	6	6	6	6	Vicerrectorado Académico	Prog. Fortalecimiento Económico	
		Número de nuevos programas académicos									
	F1.2. Diversificar los ingresos económicos con otros servicios no académicos (Unidades de negocio)	F1.1.2. Proyectos no académicos									
		Incremento del porcentaje de participación de ingresos por proyectos no académicos sobre el total de ingresos	1%	1.5%	2%	2.5%	3%	3.5%	Vicerrectorado Académico	Prog. Fortalecimiento Económico	
<b>Objetivo Estratégico: F2. Incrementar el rendimiento financiero para la sostenibilidad</b>											

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta						Responsable de Resultado	Acción Estratégica
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
PROCESOS INTERNOS	F2.1. Mejorar la Planificación académica evitando grupos pequeños.	F2.1.1. Reducir costo del servicio educativo Costo de servicio educativo por grupo = costo de planilla del servicio educativo / número de grupos atendidos.	2	1.9	1.8	1.7	1.6	1.5	Dirección de Finanzas	Prog. Fortalecimiento Económico
	<b>Objetivo Estratégico: F3. Incrementar de manera sostenida la creación de valor económico</b>									
	F3.1. Incrementar la eficiencia operativa de los servicios académicos y administrativos	F3.1.1. Porcentaje de optimización de gastos operativos Porcentaje utilidad operativo/Total ingresos	15%	17%	19%	21%	23%	25%	Dirección de Finanzas	Prog. Fortalecimiento Económico
	F3.2. Incrementar los ingresos netos	F3.2.1. Variación de Liquidez (Saldo de caja final t – Saldo de caja final año base) / Saldo de caja final año base	5MM	20%	40%	60%	80%	100%	Dirección de Finanzas	Prog. Fortalecimiento Económico
<b>Objetivo Estratégico: P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza</b>										
	P1.1. Asegurar que los estudiantes cumplan con el perfil de ingreso	P1.1.1. Perfil de Ingreso Porcentaje de estudiantes que	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Vicerrectorado Académico	Prog. Calidad Educativa

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
	P1.2. Aplicar los programas de tutoría en cada escuela profesional.	cumplen con el perfil de ingreso.								
		P1.2.1. Participación programas de nivelación ingresantes								
		Porcentaje de estudiantes que participaron en programas de nivelación y mejoraron su desempeño académico.	94%	95%	95%	95%	95%	95%	Dirección de Tutoría	Prog. De Seguimiento al Estudiante
		P1.2.2. Participación programas de acompañamiento								
		Porcentaje de estudiantes que participaron en programas de acompañamiento y mejoraron su desempeño académico.	88%	88%	88%	90%	90%	90%	Dirección de Tutoría	Prog. Seguimiento al Estudiante
		P1.2.3. Satisfacción servicio de Tutoría								
		Porcentaje de estudiantes satisfechos con el servicio de tutoría	80%	80%	85%	90%	95%	95%	Dirección de Tutoría	Prog. Seguimiento al Estudiante



Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
	P1.3. Mejorar los resultados académicos en la formación de estudiantes de pregrado.	P1.3.1. Competencias evaluadas								
		Porcentaje de estudiantes que aprueban las competencias evaluadas al final de cada semestre.	70%	75%	80%	85%	90%	95%	Director de programa	Prog. Calidad Educativa
		P1.3.2. Estudiantes egresados a tiempo								
		Porcentaje de estudiantes que culminaron en el tiempo previsto	75%	75%	80%	85%	85%	90%	Director de programa	Prog. Calidad Educativa
		P1.3.3. Asignaturas desaprobadas								
		Porcentaje de estudiantes que desaprobaron una o más asignaturas en el periodo académico correspondiente.	26%	24%	22%	20%	18%	16%	Director de programa	Prog. Calidad Educativa

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
	P1.4. Implementar la Educación Virtual	P1.3.4. Competencias de egreso								
		Porcentaje de estudiantes del último y penúltimo ciclo que aprobaron el examen de logro de competencias de egreso	78%	78%	80%	80%	90%	90%	Director de programa	Prog. Calidad Educativa
		P1.4.1. Modalidad blended learning – Implementación de asignaturas								
		Porcentaje de asignaturas implementadas bajo la modalidad blended learning	13%	13%	15%	20%	25%	30%	Director del Programa / Dirección Educación Virtual	Prog. Calidad Educativa

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
		P1.4.2. Oferta de formación presencial, virtual y/o blended learning.							
		Número de Carreras Profesionales que cuentan con una oferta permanente de formación presencial, virtual y/o blended learning.	5	5	5	6	6	6	Director del Programa / Dirección Educación Virtual Prog. Calidad Educativa
<b>Objetivo Estratégico: P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos</b>									
	P2.1. Incrementar la eficiencia y la eficacia en la gestión de planes estratégicos, operativos y presupuestos.	P2.1.1. Cumplimiento objetivos estratégicos. Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional.	81%	85%	85%	85%	85%	90%	Dirección de Planificación Prog. Gestión por procesos y resultados

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
		P2.1.2. Cumplimiento planes operativos y presupuestos								
		Porcentaje de unidades académicas y administrativas que cumplen en informar el avance de sus planes operativos y presupuestos	99%	99%	99%	100%	100%	100%	Dirección de Planificación / Dirección de Finanzas	Prog. Gestión por procesos y resultados
	P2.2. Garantizar procesos de matrícula de manera eficaz y eficiente, resguardando las calificaciones de los alumnos, brindando un servicio personalizado de calidad.									
		P2.2.1. Satisfacción de usuarios.								
		Grado de satisfacción de los usuarios	80%	80%	85%	85%	90%	90%	Vicerrectorado Académico	Prog. Calidad Educativa
		P2.3.1. Procesos implementados								
	P2.3. Implementar el sistema de gestión de la calidad	Porcentaje de procesos implementados	60%	80%	85%	90%	95%	100%	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	Prog. Gestión por procesos y resultados

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
	P2.3.2. Planes de mejora implementados	Porcentaje de planes de mejora implementados con relación al rendimiento de los procesos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	Prog. Gestión por procesos y resultados
		P2.3.3. Servicios con SGC	Porcentaje de servicios que han implementado su SGC	57%	65%	70%	75%	80%	85%	Dirección de Gestión de la Calidad Académica
	<b>Objetivo Estratégico: P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.</b>									
	P3.1. Identificar y postular a fondos internos y externos de investigación	P3.1.1. Gasto destinado a la investigación.	Porcentaje de gasto de la universidad destinado a la investigación	3%	3%	3%	3%	3%	3%	Vicerrectorado de Investigación
P3.1.2. Financiamiento externo.		Número de proyectos de investigación con financiamiento externo	12	14	16	18	20	22	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
	P3.2. Gestionar proyectos de innovación tecnológica.	P3.2.1. Patentes nacionales e internacionales. Número de patentes nacionales e internacionales otorgadas	7	7	7	7	7	7	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I
		P3.2.2. Softwares y obras registradas. Número de softwares y obras registradas	3	3	3	3	3	3	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I
	P3.3. Incrementar producción intelectual científica y	P3.3.1. Artículos científicos publicados. N° de artículos científicos de docentes publicados, en revistas indexadas. (ISI WoS/Scopus)	19	20	25	30	35	40	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I
		P3.3.2. Revistas indexadas. Número de Revistas indexadas	18	18	18	19	19	20	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
	P3.4. Fortalecer los incentivos a los docentes para el desarrollo de la investigación	P3.3.3. Libros publicados.	4	6	8	10	12	14	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I
		Número de libros publicados								
		P3.4.1. Docentes con bonos por investigación.	15	20	20	25	25	25	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I
	Número de docentes que reciben bonos por reconocimiento a la investigación									
	P3.4.2. Docentes con estancias de investigación.	15	15	20	20	25	25	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I	
	Número de docentes que han realizado estancias de investigación									
<b>Objetivo Estratégico: P4. Lograr acreditaciones de los programas de estudio</b>										
	P4.1. Obtener la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado	P4.1.1. Carreras Profesionales acreditadas	6	6	7	9	11	13	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	Prog. Autoevaluación y Acreditación.
		Número de carreras profesionales acreditadas ante el SINEACE								

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
		P4.1.2. Programas de posgrado acreditados								
		Número de programas de posgrado acreditados por SINEACE	1	2	4	6	8	10	Director Escuela Posgrado	Prog. Autoevaluación y Acreditación.
		P4.1.3. Carreras Profesionales con acreditación internacional								
		Número de carreras profesionales con acreditaciones internacionales	3	3	4	4	5	5	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	Prog. Autoevaluación y Acreditación.
	P4.1.4. Programas de posgrado con acreditación internacional									
	Número de programas de posgrado con acreditaciones internacionales	5	5	6	6	7	7	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	Prog. Autoevaluación y Acreditación.	
	P4.2. Acceder a la acreditación institucional SINEACE	P4.2.1. Etapas del proceso de Acreditación	Cumplimiento de etapas del proceso	-	Autoevaluación	Plan de mejora	Informe Final Autoevaluación	Evaluación Externa	Acreditación	Dirección de Gestión de la Calidad Académica





Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
	P5.2.2.	Estudiantes salientes								
		Número de estudiantes que participan de programas de intercambio internacional	115	120	125	130	135	140	Dirección de Relaciones Institucionales	Prog. Relaciones Interinstitucionales
	P5.2.3.	Estudiantes extranjeros visitantes								
		Número de estudiantes extranjeros visitantes	25	30	30	35	35	40	Dirección de Relaciones Institucionales	Prog. Relaciones Interinstitucionales
	P5.2.4.	Docentes salientes								
	Número de docentes que participan de programas de intercambio internacional	11	14	16	18	20	22	Dirección de Relaciones Institucionales	Prog. Relaciones Interinstitucionales	
	P5.2.5.	Docentes extranjeros visitantes								
	Número de docentes e investigadores extranjeros visitantes	7	9	11	13	15	18	Dirección de Relaciones Institucionales	Prog. Relaciones Interinstitucionales	

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
	P5.3. Promover la doble titulación con universidades nacionales y extranjeras.	P5.3.1. Programas con doble titulación Número de programas académicos que tienen doble titulación	5	5	5	8	8	10	Director de Programa	Prog. Calidad Educativa
<b>Objetivo Estratégico: P6. Fortalecer la incubadora de empresas</b>										
	P6.1. Impulsar el proceso de incubación	P6.6.1. Implementación de la incubadora Porcentaje de implementación de la incubadora de negocios	50%	75%	80%	85%	90%	95%	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I
		P6.6.2. Participación de estudiantes en proyectos de innovación Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de innovación	3%	5%	5%	7%	7%	9%	Vicerrectorado de Investigación	Prog. I + D + I
<b>Objetivo Estratégico: P7. Impulsar propuestas formativas que respondan a los desafíos del mundo actual.</b>										



Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
		P8.1.3. Programas o eventos dirigido a los docentes y administrativos.							
		Número de programas o eventos de recreación, cultural y deporte dirigido al personal docente y administrativo.	6	6	6	6	7	7	Dirección de Gestión del Talento Humano Prog. Bienestar Universitario
		P8.1.4. Participación de docentes y administrativos en eventos							
		Porcentaje de personal docente y administrativo que participan de actividades recreativas y deportivas	28%	35%	40%	45%	50%	55%	Dirección de Gestión del Talento Humano Prog. Bienestar Universitario

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
	P8.2. Mejorar la eficacia y la calidad del sistema de prevención.	P8.2.1. Manuales de buenas prácticas implementados								
		Número de manuales de buenas prácticas preventivas y procedimientos de trabajo seguro implementados	1	2	3	4	5	5	Dirección de Gestión del Talento Humano	Prog. Gestión del Talento Humano
		P8.2.2. Cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección de Gestión del Talento Humano	Prog. Gestión del Talento Humano
<b>Objetivo Estratégico: A1. Fortalecer las competencias de los docentes y administrativos.</b>										
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1.1. Contar con docentes y administrativos competentes y comprometidos	A1.1.1. Docentes con grado de doctor	42%	50%	60%	65%	70%	75%	Vicerrectorado de profesores	Prog. Gestión del Talento Humano
		Porcentaje de docentes con grado de doctor								



Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
	A1.3. Atraer talento y reclutar personal idóneo para la gestión académica e institucional	A1.3.1. Cumplimiento de planes de sucesión y renovación Nivel de cumplimiento de planes de sucesión y renovación de personal	60%	60%	65%	70%	75%	80%	Dirección de Gestión del Talento Humano	Prog. Gestión del Talento Humano
<b>Objetivo Estratégico: A2. Fortalecer la cultura y clima organizacional</b>										
	A2.1. Fortalecer la identidad de los integrantes de la universidad con su propuesta educativa.	A2.1.1. Participación en programas de cultura organizacional Porcentaje de participación de los trabajadores en programas de cultura organizacional	93%	95%	95%	100%	100%	100%	Dirección de Gestión del Talento Humano	Prog. Identidad Institucional
		A2.1.2. Cultura Organizacional Índice de cultura organizacional	0.83	0.85	0.85	0.85	0.85	0.9	Dirección de Gestión del Talento Humano	Prog. Identidad Institucional
	A2.2. Mejorar el clima organizacional	A2.2.1. Clima Organizacional Índice de clima organizacional	0.7	0.75	0.75	0.8	0.8	0.85	Dirección de Gestión del Talento Humano	Prog. Gestión del Talento Humano



Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica	
			Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5
		A2.2.2. Unidades con calificación mayor a 0.7								
		Porcentaje de unidades que obtienen una calificación mayor a 0.7 en su evaluación de clima organizacional	75%	75%	80%	80%	85%	85%	Dirección de Gestión del Talento Humano	Prog. Gestión del Talento Humano
<b>Objetivo Estratégico: A3. Ofrecer infraestructura y equipamiento acorde con las condiciones básicas de calidad</b>										
		A3.1.1. Programa de infraestructura y equipamiento								
		Porcentaje de cumplimiento del programa de infraestructura y equipamiento.	82%	85%	85%	85%	90%	100%	Dirección de Obras y Servicios Generales	Prog. Infraestructura y equipamiento
	A3.1. Ampliar la infraestructura y equipamiento.	A3.1.2. Ejecución del presupuesto del Plan de Inversión anual								
		Porcentaje de ejecución del presupuesto del Plan de Inversión anual	90%	90%	95%	95%	95%	100%	Dirección de Finanzas	Prog. Infraestructura y equipamiento

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
	A3.2. Mejorar la infraestructura y equipamiento.	A3.2.1. Programa de mantenimiento, renovación y seguridad  Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento, renovación y seguridad.	86%	90%	90%	90%	90%	100%	Dirección de Obras y Servicios Generales	Prog. Infraestructura y equipamiento
<b>Objetivo Estratégico: A4. Contar con tecnología acorde a las exigencias.</b>										
	A4.1. Equipar los laboratorios con tecnología apropiada	A4.1.1. Equipos de laboratorios con tecnología apropiada  Porcentaje de equipos de laboratorios con tecnología apropiada.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección de Tecnologías de la Información	Prog. Infraestructura y equipamiento
	A4.2. Mejorar los sistemas de información	A4.2.1. Plan de mejora de los sistemas de información  Porcentaje de implementación del plan de mejora de los sistemas de información	88%	88%	90%	90%	90%	100%	Dirección de Tecnologías de la Información	Prog. Infraestructura y equipamiento

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Base	Meta					Responsable de Resultado	Acción Estratégica
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
	A4.3. Incrementar la satisfacción de la comunidad universitaria con los sistemas de información que usa.	A4.3.1. Satisfacción los sistemas de información.  Porcentaje de satisfacción de los trabajadores con los sistemas de información.	95%	95%	95%	95%	95%	95%	Dirección de Tecnologías de la Información	Prog. Infraestructura y equipamiento

Fuente: Elaboración Propia.

### *Análisis económico de la propuesta.*

Para el análisis económico se presenta una propuesta de presupuesto (Tabla 10); considerando las acciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de los indicadores, para estimar el gasto de cada programa con su (s) respectivo (s) proyecto (s) se promediaron los gastos que consideran las universidades privadas tanto las asociativas como societarias, haciendo un total de S/5 554 081.

Tabla 10. Presupuesto Acciones Estratégicas

N°	Acción Estratégica	Estimación Presupuesto		
		Promedio Universidades Asociativa (S/)	Promedio Universidades Societaria (S/)	Propuesta de Presupuesto Universidades (S/)
1	<b>Programa Económico</b>	43 333	-	43 333
	<b>Fortalecimiento Sostenibilidad</b> - Proyecto Financiera			
2	<b>Programa Calidad Educativa</b>	151 563	-	151 563
	- Proyecto Plan Curricular			
	- Proyecto Educación Virtual			
3	<b>Programa Social</b>	208 437	114 450	161 444
	<b>Responsabilidad Social</b> - Proyecto Gestión Ambiental			
4	<b>Programa Interinstitucionales</b>	63 248	74 005	68 626
	- Proyecto Alianzas Estratégicas			
	- Proyecto Movilidad Estudiantes			
5	<b>Programa Seguimiento al Estudiante</b>	569 790	-	284 895
	- Proyecto Nivelación			
6	<b>Programa Gestión del Talento Humano</b>	245 693	-	245 693
	- Proyecto Acompañamiento – Soporte Académico			
	- Proyecto Movilidad Docentes			
6	<b>Programa Gestión del Talento Humano</b>	245 693	-	245 693
	- Proyecto Clima Organizacional			
	- Proyecto Desarrollo Personal (capacitaciones)			
6	<b>Programa Gestión del Talento Humano</b>	245 693	-	245 693
	- Proyecto Evaluación del Desempeño			

N°	Acción Estratégica	Estimación Presupuesto		
		Promedio Universidades Asociativa (S/)	Promedio Universidades Societaria (S/)	Propuesta de Presupuesto Universidades (S/)
	<b>Programa I + D + I (Investigación, desarrollo e innovación)</b>	1 652 287	258 957	955 622
7	- Proyecto Publicaciones - Proyecto Innovación Tecnológica - Proyecto Incubadora - Proyecto Fondos concursables			
	<b>Programa Bienestar Universitario</b>	86 496	-	86 496
8	- Proyecto Bienestar Universitario Estudiantes - Proyecto Bienestar Universitario Docentes -Administrativos			
	<b>Programa de Infraestructura e Equipamiento</b>	4 780 758	1 382 021	3 081 389
9	- Proyecto Nueva Infraestructura - Proyecto Mantenimiento infraestructura - Proyecto Renovación infraestructura			
	<b>Programa Seguimiento al egresado</b>	84 327	31 325	57 826
10	- Proyecto Alianzas Estratégicas - Proyecto Seguimiento Egresado			
11	<b>Programa Universidad – Grupos de Interés</b>	51 167	-	51 167
	<b>Programa Autoevaluación y Acreditación.</b>	18 565	215 000	116 783
12	- Proyecto Acreditación Institucional - Proyecto Acreditación Pre grado - Proyecto Acreditación Posgrado			
13	<b>Programa Identidad Institucional</b>	181 667	-	181 667
	- Proyecto Cultura Organizacional			
14	<b>Programa Gestión por Procesos y Resultados</b>	93 155	42 000	67 577
	<b>Total Presupuesto sin Planilla</b>			<b>5 554 081</b>
	<b>Total Presupuesto (Con 78% De Planilla)</b>			<b>29 198 761</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Para cumplir con el presupuesto de las acciones estratégicas, adicional a los gastos que toda universidad tiene como: planilla y operaciones – servicios se necesita tener ingresos de S/. 40 358 238 (Tabla 11).

Tabla 11. Estimación Ingresos / Egresos

<b>Ingresos (S/)</b>	<b>40 358 238</b>
<b>Egresos (S/)</b>	<b>37 434 309</b>
Operaciones y servicios	2 681 467
Planilla	29 198 761
Presupuesto Programas	5 554 081

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de esta base y bajo la coyuntura actual, se ha determinado el comportamiento de estos gastos presupuestados en un escenario probable de cumplimiento de los ingresos previstos en un 90%, un escenario pesimista de cumplimiento al 85% y otro optimista al 95%. (Tabla 12)

Tabla 12. Estructura de Resultados

<b>Escenarios Cumplimiento Ingresos</b>		<b>Ingresos (S/)</b>	<b>Egresos (S/)</b>	<b>Margen (S/)</b>
<b>Presupuestado</b>	<b>100%</b>	<b>40 358 238</b>	<b>37 434 309</b>	<b>2 923 929</b>
Optimista	95%	<b>38 340 326</b>	35 416 397	2 923 929
Probable	90%	<b>36 322 414</b>	33 398 486	2 923 929
Pesimista	85%	<b>34 304 502</b>	31 380 574	2 923 929

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 12 en cualquiera de los 03 escenarios de cumplimiento de ingresos se cuenta con un margen de utilidad de S/. 2 923 929 ya que se ha trabajado con un factor del 70% de optimización de egresos en relación al cumplimiento ingresos. (Tabla 13)

Esta simulación considera mantener el objetivo de utilidad de S/. 2 923 929 lo cual tiene un impacto en el presupuesto para las acciones estratégicas que se ven reducidas en los montos señalados (Tabla 13).

Tabla 13. Escenarios Cumplimiento de Ingresos manteniendo utilidad

		OPTIMIZACION EGRESOS EN RELACIÓN AL CUMPLIMIENTO INGRESOS 70%			ATENCION DE PROGRAMAS			
Escenarios Cumplimiento Ingresos		Operaciones (S/)	Planilla (S/)	Factor Optimización	Optimización Operación y Planilla (S/)	Ppto. para Programas (S/)	Ppto Programas sin atender manteniendo margen (S/)	Utilidad
<b>Presupuestado</b>	<b>100%</b>	<b>2 681 467</b>	<b>29 198 761</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>5 554 081</b>	<b>-</b>	<b>2 923 929</b>
Optimista	95%	2 587 616	28 176 805	3.5%	1 115 808	4 651 977	-902 104	2 923 929
Probable	90%	2 493 765	27 154 848	7%	2 075 403	3 749 873	-1 804 208	2 923 929
Pesimista	85%	2 399 913	26 132 891	10.5%	2 995 944	2 847 769	-2 706 312	2 923 929

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14. Escenarios Cumplimiento de Ingresos – Manteniendo presupuesto programas

		OPTIMIZACION EGRESOS EN RELACIÓN AL CUMPLIMIENTO INGRESOS			ATENCION DE PROGRAMAS		COMPORTAMIENTO DEL MARGEN	
		70%						
Escenarios Cumplimiento Ingresos		Operaciones (S/)	Planilla (S/)	Factor Optimización	Optimización Operación y Planilla (S/)	Ppto. para Programas (S/)	Margen atendiendo Ppto. de Programas (S/)	% Rentabilidad
<b>Presupuestado</b>	<b>100%</b>	<b>2 681 467</b>	<b>29 198 761</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>5 554 081</b>	<b>2 923 929</b>	<b>7%</b>
Optimista	95%	2 587 616	28 176 805	3.5%	1 115 808	<b>5 554 081</b>	2 021 825	5%
Probable	90%	2 493 765	27 154 848	7.0%	2 075 403	<b>5 554 081</b>	1 119 721	3%
Pesimista	85%	2 399 913	26 132 891	10.5%	2 995 944	<b>5 554 081</b>	217 617	1%

Fuente: Elaboración Propia.

Se ha evaluado el escenario de asegurar el presupuesto para las acciones estratégicas, sacrificando el objetivo de rentabilidad, que en los 3 escenarios se mantiene positivo, pero por debajo de lo previsto (7%). (Tabla 14)

Considerando los escenarios de cumplimiento de ingresos se propone una nueva distribución para el presupuesto de las acciones estratégicas (Tabla 15) teniendo en cuenta que para el escenario optimista se tiene S/4 651 977 para distribuir en los diferentes programas, para el escenario probable S/3 749 873 y para el pesimista S/2 847 769.



Tabla 15. Presupuesto de Acciones estratégicas vs Escenarios

N°	Acción Estratégica	Propuesta de Presupuesto Universidades	Escenarios - Cumplimiento de Ingresos		
			Optimista	Probable	Pesimista
1	<b>Programa Fortalecimiento Económico</b>	43 333	36 295	29 257	22 219
	-Proyecto Sostenibilidad Financiera				
2	<b>Programa Calidad Educativa</b>	151 563	126 946	102 329	77 712
	-Proyecto Plan Curricular				
	-Proyecto Educación Virtual				
	-Proyecto Nuevos Programas Académicos				
3	<b>Programa Responsabilidad Social</b>	161 444	135 222	109 000	82 778
	-Proyecto Gestión Ambiental				
4	<b>Programa Relaciones Interinstitucionales</b>	68 626	57 480	46 333	35 187
	-Proyecto Alianzas Estratégicas				
	-Proyecto Movilidad Estudiantes				
	-Proyecto Movilidad Docentes				
5	<b>Programa Seguimiento al Estudiante</b>	284 895	238 622	192 349	146 076
	-Proyecto Nivelación				
	-Proyecto Acompañamiento – Soporte Académico				
6	<b>Programa Gestión del Talento Humano</b>	245 693	205 787	165 881	125 975
	-Proyecto Clima Organizacional				
	-Proyecto Desarrollo Personal (capacitaciones)				

N°	Acción Estratégica	Propuesta de Presupuesto Universidades	Escenarios - Cumplimiento de Ingresos		
			Optimista	Probable	Pesimista
	-Proyecto Evaluación del Desempeño				
	<b>Programa I + D + I (Investigación, desarrollo e innovación)</b>	955 622	800 408	645 194	489 980
	-Proyecto Publicaciones				
7	-Proyecto Innovación Tecnológica				
	-Proyecto Incubadora				
	-Proyecto Fondos concursables				
	<b>Programa Bienestar Universitario</b>	86 496	72 447	58 398	44 349
8	-Proyecto Bienestar Universitario Estudiantes				
	-Proyecto Bienestar Universitario Docentes - Administrativos				
	<b>Programa de Infraestructura e Equipamiento</b>	3 081 389	2 580 905	2 080 420	1 579 935
	-Proyecto Nueva Infraestructura				
9	-Proyecto Mantenimiento infraestructura				
	-Proyecto Renovación infraestructura				
	<b>Programa Seguimiento al egresado</b>	57 826	48 434	39 042	29 650
10	-Proyecto Alianzas Estratégicas				
	-Proyecto Seguimiento Egresado				
11	<b>Programa Universidad – Grupos de Interés</b>	51 167	42 856	34 546	26 235
12	<b>Programa Autoevaluación y Acreditación.</b>	116 783	97 815	78 847	59 878

N°	Acción Estratégica	Propuesta de Presupuesto Universidades	Escenarios - Cumplimiento de Ingresos		
			Optimista	Probable	Pesimista
	-Proyecto Autoevaluación				
	-Proyecto Acreditación Institucional				
	-Proyecto Acreditación Pre grado				
	-Proyecto Acreditación Posgrado				
<b>13</b>	<b>Programa Identidad Institucional</b>	181 667	152 160	122 653	93 147
	-Proyecto Cultura Organizacional				
<b>14</b>	<b>Programa Gestión por Procesos y Resultados</b>	67 577	56 601	45 625	34 649
	<b>Total Presupuesto</b>	<b>5 554 081</b>	<b>4 651 977</b>	<b>3 749 873</b>	<b>2 847 769</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## V. Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación, muestran que después de diagnosticar, determinar y elaborar el cuadro de mando integral, efectivamente puede mejorar la gestión estratégica en las universidades. Por lo anterior, se acepta la hipótesis planteada: El CMI mejora la gestión estratégica en las universidades. Al contrastarlo con lo presentado por Fijałkowska [9] en el caso aplicado a la Universidad de California afirma que las universidades deberían evaluar la efectividad de sus actividades para ser más competitivos; ya que ofrece la oportunidad de formular una cascada de medidas para traducir sus acciones de mejora en un marco integral y coherente para las partes interesadas externas e internas.

En lo que respecta al objetivo general, proponer un cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión estratégica de las universidades, se compara con la investigación de Díaz [6] donde se implementa el cuadro de mando integral, optimizando sus resultados, y no sólo en lo que respecta a los indicadores financieros sino a nivel general, mejorando de esta manera la gestión estratégica, asegurando el cumplimiento de los objetivos así como sus respectivos indicadores basados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

En relación al primer objetivo específico, realizar un diagnóstico de la gestión estratégica de universidades privadas; si se considera los tipos de modelo de gestión más utilizados por las universidades privadas se puede mencionar a los siguientes:

- Modelo de Gestión Michael Porter: Propone hacer un análisis tomando en cuenta a la competencia dentro de un sector para poder plantear una estrategia de negocio. El análisis consiste en hacer un estudio de las cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los comprados y rivalidad de ellos competidores existentes; de acuerdo al resultado del análisis se propone la estrategia de negocio: Liderazgo de costos, diferenciación o segmentación; y por último se hace un análisis interno acerca del valor añadido de la empresa, se basa en identificar las actividades que generan valor a la empresa basándonos en actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida,

marketing y ventas y servicio de post venta) y actividades de apoyo (infraestructura organizacional, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones) [17] . (ver Fig. 6)

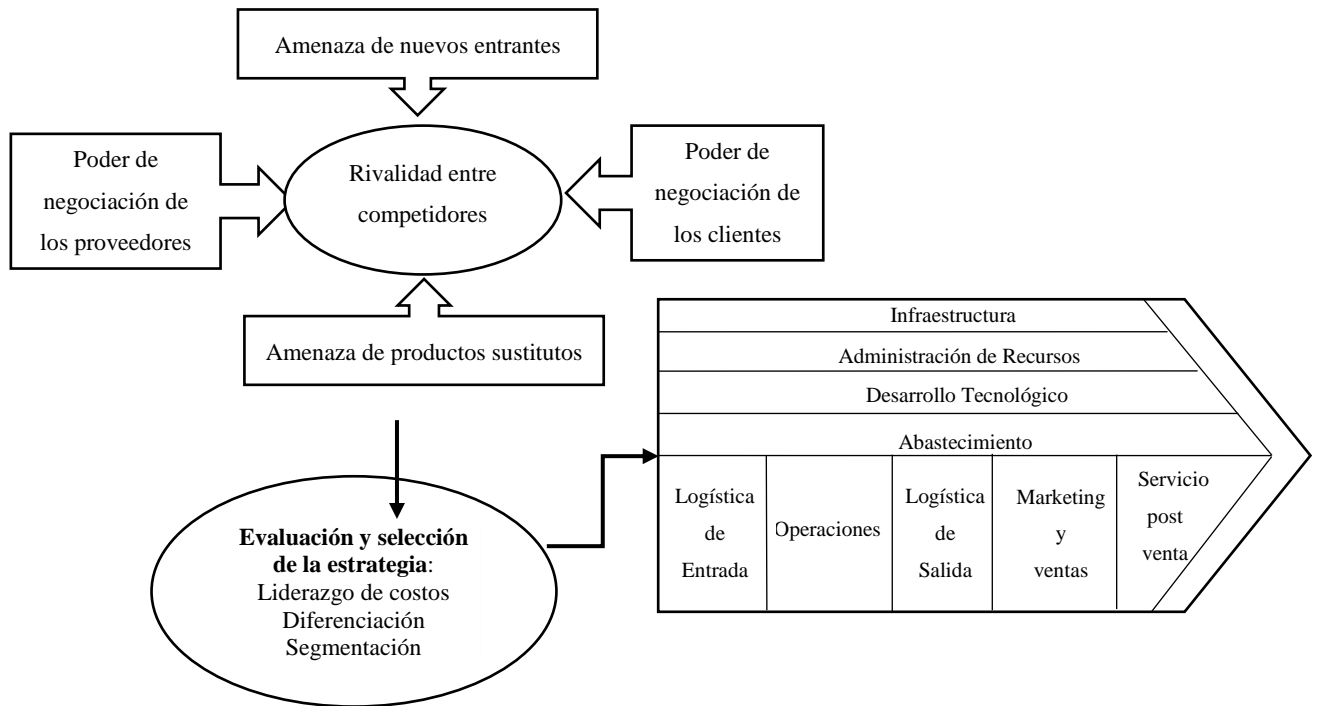


Fig. 14. Modelo de Gestión Porter.

Fuente: Pulido Riveros, 2009

- Modelo de Gestión Fernando D'Alessio: El análisis se divide en etapas: formulación (revisión de la visión, la misión, los valores, lo que llama "intereses organizacionales", y los objetivos estratégicos), implementación (coordinación de la alta dirección) y evaluación (proceso de control y la retroalimentación y corrección del proceso estratégico) [19].

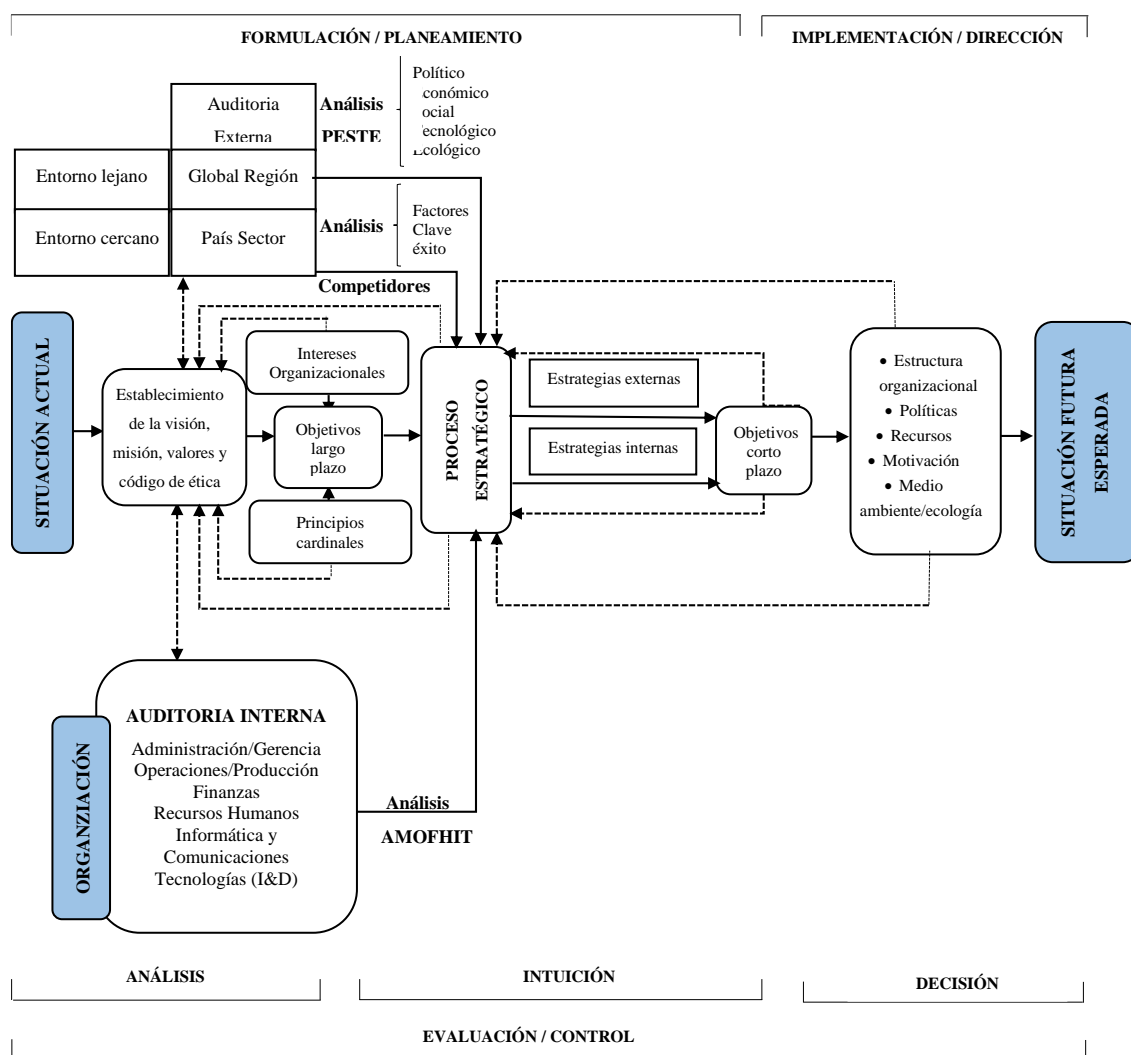


Fig. 15. El modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio, 2008

- Modelo de Gestión Kaplan y Norton: Elabora un conjunto integrado de procesos e indicadores que se utilizan para implementar la estrategia, convertirla en acciones operacionales, monitorearlas y mejorar de acuerdo a los resultados obtenidos. [20](Ver Fig.2)

En cualquiera de los tres modelos que ponen en práctica las universidades privadas analizadas se puede aplicar el CMI, teniendo en cuenta que se tiene que articular con las exigencias del Modelo de Licenciamiento - SUNEDU, los Modelos de Licenciamiento para Programas Priorizados que se vayan aprobando y los Modelos de Acreditación

establecidos por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

En lo que respecta al segundo objetivo específico determinar los procesos principales de la gestión estratégica para las universidades; el punto de partida del mapa de procesos es la fusión del enfoque de proceso y el modelo de gestión que tiene la universidad y a su vez se sostiene en el plan estratégico, modelo educativo y políticas de calidad es por esta razón que es de vital importancia identificar los procesos de la gestión estratégica para garantizar el logro de los objetivos y metas. De acuerdo a lo propuesto por Huamán [21] los procesos relacionados a la gestión estratégica son aquellos establecidos por la alta dirección y definen cómo opera la universidad y cómo creamos valor para la sociedad - estudiante/egresado y para la universidad. Por lo tanto, los procesos de gestión estratégica propuestos para las universidades privadas: gestión planificación estratégica, gestión de calidad, gestión financiera, posicionamiento, monitoreo y seguimiento son la base para la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras; establecen una guía y proporcionan límites de actuación al resto de los procesos.

En relación al tercer objetivo específico elaborar un mapa estratégico con sus relaciones causa efecto; se confirma que es fundamental cuando se trabaja con el CMI porque nos presenta las relaciones causa-efecto que hay entre los objetivos estratégicos, como lo reconoce Sánchez [5] que afirma que muestran también las líneas estratégicas de impulso empleadas en el proceso de determinación de los objetivos estratégicos; al igual que Viteri [8] en su investigación ratifica que las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos son representadas gráficamente donde se puede identificar a los objetivos estratégicos agrupados por perspectivas y las relaciones causa-efecto existentes entre ellos.

Se considera que, en las universidades a diferencia de otras instituciones, en el orden de las perspectivas estratégicas para establecer las relaciones de causa - efecto, la perspectiva financiera no es el fin, sino el soporte para el desarrollo de los procesos y la satisfacción de la sociedad (perspectiva cliente) es el objetivo supremo de la gestión universitaria. Además, se puede observar en la perspectiva de procesos internos la integración de los procesos de formación académica, investigación / innovación / emprendimiento y extensión universitaria en las universidades con un enfoque de sistema que le permite a la misma cumplir con su misión social. [1]

Teniendo en cuenta que el mapa estratégico propuesto puede ser adaptado a las necesidades de cada universidad combinando y/o suprimiendo los objetivos que se juzguen necesarios. No obstante, se considera que significa una base esencial para comenzar el análisis en una universidad.

En cuanto al cuarto objetivo específico: elaborar el CMI con indicadores en cada una de las perspectivas vinculadas al mapa estratégico; se considera como parte fundamental en la elaboración de CMI el diseño de indicadores que permitan medir el cumplimiento de las metas propuestas; como lo indica Bustamante [7] que tanto el diseño como la implementación del CMI brinda beneficios para la gestión estratégica, porque permite tener una visión general de la universidad desde diferentes perspectivas proporcionando un diagnóstico de la situación actual; por lo que su éxito se debe medir por cuán eficiente y eficazmente se cumplen los indicadores. Al igual que Viteri [8] que enfatiza que no sólo es trabajar un modelo de gestión de indicadores y pretender que solucione todos los problemas; el diseñar e implementar el CMI es trabajar con una herramienta sistémica que integre al talento humano así como a los procesos internos que hacen posible el cumplimiento de los compromisos en una universidad o unidad académica para que se facilite el control y la toma de decisiones que responda a los requerimientos de la sociedad.

Y en relación al quinto objetivo específico: realizar un análisis económico de la propuesta, se presenta un presupuesto considerando las acciones estratégicas que permitirán el cumplimiento de los indicadores, trabajando en base a escenarios (optimista, probable y pesimista) para el cumplimiento de ingresos. A diferencia de Viteri [8] que presenta una metodología costo beneficio establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas que identifica, mide y valora monetariamente los costos y beneficios generados por el CMI, en un período determinado; en contraste con Bravo [22] que propone realizar el análisis económico y financiero planteando una serie de escenarios posibles que permitan obtener el efecto combinado de variaciones de dichas variables, en el caso de la presente investigación los escenarios se basan en el cumplimiento de ingresos; realizando un análisis donde en un determinado escenario (optimista, probable y pesimista) las variables críticas pueden tener diferentes valores (95% , 90% y 85% ) y, por lo tanto, brindar diferentes resultados económicos y financieros; de esta manera se modelan los resultados y se pueden comparar entre sí para elegir la mejor alternativa.



## VI. Conclusiones

El cuadro de mando integral, mejora la gestión estratégica de las universidades ya que contribuye a incrementar la calidad en los procesos, la eficiencia, la optimización en la gestión y la efectividad en la toma de decisiones, ya que toma en cuenta en su modelo: Indicadores de gestión, metas para los próximos 5 años, responsables del resultado. acciones estratégicas, ficha por cada indicador: nombre del indicador, descripción, unidad de medida, forma de cálculo, datos históricos, metas, semaforización y frecuencia de medición.

Realizar el diagnóstico de la gestión estratégica de universidades privadas, es fundamental porque permite determinar el tipo de modelo de gestión utilizado por las universidades privadas; identificar los factores claves de éxito, situación actual y futura, objetivos estratégicos, mapa de procesos y acciones estratégicas; aspectos cruciales al momento de elaborar el mapa estratégico, el sistema de indicadores de gestión y el cuadro de mando integral.

El tener mapeados los procesos principales de la gestión estratégica, permite la integración de los ejes fundamentales que facilita que las universidades se mantengan coherentes y consistentes con los objetivos. El éxito de una buena gestión por procesos es establecer un sistema de indicadores de calidad.

El mapa estratégico plantea en su base a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerándola la más importante para poder cumplir con los procesos internos de manera eficiente y eficaz, incrementar el beneficio económico / financiero, el aporte que brinda a la sociedad y la satisfacción plena de los estudiantes – egresados y grupos de interés, mostrando así una clara relación causa-efecto entre las cinco perspectivas propuestas para el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral propuesto permitirá a las universidades, ya sean asociativas o societarias, un modelo de gestión estratégica que les ayudará a alcanzar un mayor desarrollo y mejorar el control de las áreas administrativas y académicas; mejorando los resultados, siendo indispensable un compromiso, no sólo de la alta dirección sino también de todas las autoridades, para darle mayor eficiencia y solidez a

la gestión, ya que la propuesta presentada, por sus características, se centra en los resultados obtenidos a través de las acciones estratégicas, que son el primer paso para alcanzar las metas.

Bajo los escenarios de comportamiento de los ingresos y egresos evaluados, la atención de recursos presupuestados para los programas estratégicos se vería reducida en – S/. 902 104 (optimista), - S/. 1 804 208 (probable) y – S/. 2 706 312 (pesimista), lo que llevaría a replantear las actividades de los programas para ajustarse a los recursos disponibles. Esto, manteniendo el objetivo de rentabilidad presupuestado (S/. 2 923 929) como respaldo a las necesidades de liquidez para que asegure la operación de la universidad y el servicio académico.

En el marco de una decisión política, puede priorizarse la atención de los recursos a los programas sacrificando rentabilidad. En ese marco, los programas cumplen sus actividades planificadas pero los márgenes de rentabilidad presupuestados en 7% de los ingresos, se mantienen positivos, pero se ven reducidos al 5% (optimista), 3% (probable) y el 1% (pesimista).

## **VII. Recomendaciones**

Realizar talleres de capacitación dirigido a las autoridades académicas y administrativas de las universidades, sobre medición y evaluación del desempeño con indicadores, con el propósito de que la implementación del plan estratégico cumpla el objetivo para el que ha sido diseñado y se obtengan buenos resultados.

Adquirir y/o diseñar un software, que sea el soporte para el monitoreo del comportamiento de la ejecución presupuestal de ingresos, para ir realizando los ajustes

que correspondan en el presupuesto de gastos y permita realizar periódicamente una actualización de los procesos, indicadores y metas, que sean sensibles de modificación para que los resultados de la gestión estratégica sean exitosos.

Establecer márgenes de flexibilización del objetivo de rentabilidad, de manera que permita tener los niveles mínimos hasta donde puede ajustarse sin comprometer la operación de la universidad, esto ayudaría en la decisión política de sacrificar rentabilidad para atender los objetivos estratégicos, trabajando un ejercicio de priorización en las actividades de los programas (de más a menos impacto en los objetivos estratégicos), para considerarlos ante la necesidad de un ajuste de los recursos.

Informar y comprometer a todas las unidades académicas y administrativas en el cumplimiento del presupuesto, para integrarlos en las decisiones que deban tomarse, de ser necesario ajustes en sus presupuestos operativos.

## **VIII. Referencias**

- [1] A. Ortiz, M. Pérez y R. Velásquez, «Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín,» Ingeniería Industrial, vol. XXXV, n° 3, p. 343, 2014.
- [2] N. Bedoya, «Gestión Estratégica en los Sistemas de Gestión de la Calidad,» Escuela Europea de Excelencia, 12 enero 2020. [En línea]. Available: <https://www.esuelaeuropeaexcelencia.com/2018/01/gestion-estrategica-sistemas-gestion-calidad/>. [Último acceso: 02 setiembre 2020].

- [3] M. Casero y M. Rodríguez, «El Cuadro de Mando Integral: la respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas.,» 2010.
- [4] L. Monroy y N. Simbaqueba, «La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas,» setiembre 2017. [En línea]. Available: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=adminis-tracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=adminis-tracion_de_empresas). [Último acceso: 10 setiembre 2020].
- [5] C. Sánchez, M. Vásquez y C. Villarrea, «Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC,» 2017. [En línea]. Available: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1724/Claudia\\_Tesis\\_maestr-ia\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1724/Claudia_Tesis_maestr-ia_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y). [Último acceso: 09 setiembre 2020].
- [6] L. Díaz, «Diseño e implementación del cuadro de mando integral en la Institución Privada Antonio Raimondi de la ciudad el Collao Ilave - 2016,» setiembre 2018. [En línea]. Available: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8633>. [Último acceso: 08 setiembre 2020].
- [7] I. Bustamante, «Diseño de un Cuadro de Mando Integral para evaluar la gestión del programa de acompañamiento y acceso efectivo a la Educación Superior de la Universidad de Santiago de Chile,» 2016. [En línea]. Available: [https://www.paiep.usach.cl/sites/paiep/files/documentos/bustamante\\_2016\\_disen-o\\_de\\_un\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_para\\_evaluar\\_la\\_gestion\\_pace.pdf](https://www.paiep.usach.cl/sites/paiep/files/documentos/bustamante_2016_disen-o_de_un_cuadro_de_mando_integral_para_evaluar_la_gestion_pace.pdf). [Último acceso: 06 setiembre 2020].
- [8] C. Viteri, «Diseño de un Sistema de Control de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral y Aplicación de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Tecnológica Equinoccial,» 2015. [En línea]. Available: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11014/TESIS%20FINAL%20MBA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Último acceso: 08 setiembre 2020].
- [9] J. Fijałkowska y C. Oliveira, «Balanced Scorecard in Universities,» *Sciendo*, vol. 10, n° 4, pp. 57-83, 2018.
- [10] «Minedu,» [En línea]. Available: [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf). [Último acceso: 13 setiembre 2020].

- [11] R. Kaplan y D. Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)., Ediciones Gestión 2000, 1997.
- [12] R. Kaplan y D. Norton, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona: Gestión 2000., 1996.
- [13] R. Kaplan y D. Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Barcelona: Centro Libros PAPP, S.L.U., 2001.
- [14] V. Huanambal, Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria, Lima: UPCH, 2001.
- [15] Hammer, La Agenda: Nuevas ideas empresariales y prácticas valiosas, Bogotá: Deusto, 2006.
- [16] R. Kaplan y D. Norton, «Cómo dominar el Sistema de Gestión,» Harvard Business Review, vol. 86, n° 1, p. 103, 2008.
- [17] C. Villajuana, Estrategiando: Plan Estratégico y Balanced Scorecard, Lima: ESAN ediciones, 2013.
- [18] F. D'Alessio, El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, México: Prentice Hall, 2008.
- [19] J. Nolzco, R. Ramos, H. Stehli, Y. Ataucusi y J. Vasquez, «Impacto de los escenarios futuros sobre las variables de desarrollo nacional,» Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Lima, 2019.
- [20] S. Bravo, Modelo de evaluación de inversiones. En Evaluación de proyectos y decisiones de inversión, Lima: Platinum Owl, 2013.
- [21] M. Albán, G. Vizcaíno y F. Tinajero, «La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior,» UTC Ciencia y Tecnología, vol. 3, 2014.
- [22] R. Kaplan y D. Norton, «El Balanced Scorecard: mediciones que impulsan el desempeño,» Harvard Business Review, vol. 83, n° 7, p. 110, 2005.
- [23] L. Huamán, «Mapa de procesos de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP).Rumbo a la acreditación.,» Horizonte de la Ciencia, vol. 3, n° 5, p. 107, 2013.

## IX. Anexos

## Anexo 1 – Universidades – Link Portal Transparencia

N°	Universidad	Dpto.	Prov.	Condición jurídica	Link Portal transparencia
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/transparencia/">https://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/transparencia/</a>
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.cayetano.edu.pe/cayetano/es/transparencia">https://www.cayetano.edu.pe/cayetano/es/transparencia</a>
3	Universidad Católica de Santa María	Arequipa	Arequipa	Asociativa	<a href="https://ucsm.edu.pe/transparencia/">https://ucsm.edu.pe/transparencia/</a>
4	Universidad del Pacífico	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.up.edu.pe/Paginas/Transparencia.aspx">https://www.up.edu.pe/Paginas/Transparencia.aspx</a>
5	Universidad de Lima	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.ulima.edu.pe/ulima/transparencia-universitaria">https://www.ulima.edu.pe/ulima/transparencia-universitaria</a>
6	Universidad de San Martín de Porres	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.usmp.edu.pe/index.php?pag=raiz&amp;sec=difusion">https://www.usmp.edu.pe/index.php?pag=raiz&amp;sec=difusion</a>
7	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Lima	Lima	Asociativa	<a href="http://www.unife.edu.pe/transparencia/">http://www.unife.edu.pe/transparencia/</a>
9	Universidad de Piura	Piura	Piura	Asociativa	<a href="https://udep.edu.pe/sobre-udep/transparencia/">https://udep.edu.pe/sobre-udep/transparencia/</a>

N°	Universidad	Dpto.	Prov.	Condición jurídica	Link Portal transparencia
10	Universidad Ricardo Palma	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.urp.edu.pe/transparencia/">https://www.urp.edu.pe/transparencia/</a>
12	Universidad Peruana Los Andes	Junín	Huancayo	Asociativa	<a href="https://upla.edu.pe/transparencia-institucional/">https://upla.edu.pe/transparencia-institucional/</a>
13	Universidad Peruana Unión	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.upeu.edu.pe/transparencia/">https://www.upeu.edu.pe/transparencia/</a>
14	Universidad Andina del Cusco	Cusco	Cusco	Asociativa	<a href="https://www.uandina.edu.pe/transparencia/">https://www.uandina.edu.pe/transparencia/</a>
15	Universidad Tecnológica de los Andes	Apurímac	Abancay	Asociativa	<a href="https://transparencia.utea.edu.pe/">https://transparencia.utea.edu.pe/</a>
16	Universidad Privada de Tacna	Tacna	Tacna	Asociativa	<a href="http://www.upt.edu.pe/upt/web/home/contenido/100000000/65890197">http://www.upt.edu.pe/upt/web/home/contenido/100000000/65890197</a>
19	Universidad Privada Antenor Orrego	La Libertad	Trujillo	Asociativa	<a href="https://transparencia.upao.edu.pe:8085/">https://transparencia.upao.edu.pe:8085/</a>
20	Universidad de Huánuco	Huánuco	Huánuco	Asociativa	<a href="http://www.udh.edu.pe/transparencia/">http://www.udh.edu.pe/transparencia/</a>
22	Universidad Marcelino Champagnat	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://umch.edu.pe/inicio/documentos/estatuto/">https://umch.edu.pe/inicio/documentos/estatuto/</a>
24	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	Ancash	Santa	Asociativa	<a href="https://www.uladech.edu.pe/uladech-catolica/transparencia">https://www.uladech.edu.pe/uladech-catolica/transparencia</a>
25	Universidad Católica San Pablo	Arequipa	Arequipa	Asociativa	<a href="https://ucsp.edu.pe/transparencia/">https://ucsp.edu.pe/transparencia/</a>

<b>N°</b>	<b>Universidad</b>	<b>Dpto.</b>	<b>Prov.</b>	<b>Condición jurídica</b>	<b>Link Portal transparencia</b>
26	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Lambayeque	Chiclayo	Asociativa	<a href="http://www.usat.edu.pe/transparencia/">http://www.usat.edu.pe/transparencia/</a>
27	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.ucss.edu.pe/164-transparencia">https://www.ucss.edu.pe/164-transparencia</a>
28	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	La Libertad	Trujillo	Asociativa	<a href="https://www.uct.edu.pe/transparencia">https://www.uct.edu.pe/transparencia</a>
29	Universidad ESAN	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.ue.edu.pe/sin-categoria/transparencia-universitaria">https://www.ue.edu.pe/sin-categoria/transparencia-universitaria</a>
30	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.uarm.edu.pe/Transparencia">https://www.uarm.edu.pe/Transparencia</a>
31	Universidad para el Desarrollo Andino	Huancavelica	Angaraes	Asociativa	<a href="http://www.udea.edu.pe/transparencia/">http://www.udea.edu.pe/transparencia/</a>
33	Universidad de Ciencias y Humanidades	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.uch.edu.pe/transparencia">https://www.uch.edu.pe/transparencia</a>
34	Universidad Jaime Bausate y Meza	Lima	Lima	Asociativa	<a href="http://bausate.edu.pe:8081/transparencia/">http://bausate.edu.pe:8081/transparencia/</a>



<b>N°</b>	<b>Universidad</b>	<b>Dpto.</b>	<b>Prov.</b>	<b>Condición jurídica</b>	<b>Link Portal transparencia</b>
36	Universidad de Ingeniería y Tecnología	Lima	Lima	Asociativa	<a href="https://www.utec.edu.pe/ver-mas-de-transparencia">https://www.utec.edu.pe/ver-mas-de-transparencia</a>
37	Universidad La Salle	Arequipa	Arequipa	Asociativa	<a href="https://www.ulasalle.edu.pe/ulasalle/transparencia">https://www.ulasalle.edu.pe/ulasalle/transparencia</a>
40	Universidad Católica San José	Lima	Lima	Asociativa	<a href="http://www.ucsanjose.edu.pe/">http://www.ucsanjose.edu.pe/</a>
41	Universidad César Vallejo S.A.C.	La Libertad	Trujillo	Societaria	<a href="https://www.ucv.edu.pe/la-ucv/acerca-de-la-ucv/transparencia/">https://www.ucv.edu.pe/la-ucv/acerca-de-la-ucv/transparencia/</a>
42	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://www.upc.edu.pe/transparencia-upc/">https://www.upc.edu.pe/transparencia-upc/</a>
43	Universidad Privada del Norte S.A.C.	La Libertad	Trujillo	Societaria	<a href="https://www.upn.edu.pe/transparencia">https://www.upn.edu.pe/transparencia</a>
44	Universidad San Ignacio de Loyola S.A.	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://www.usil.edu.pe/nosotros/informacion-institucional">https://www.usil.edu.pe/nosotros/informacion-institucional</a>
46	Universidad Privada Norbert Wiener	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://www.uwiener.edu.pe/transparencia/">https://www.uwiener.edu.pe/transparencia/</a>

N°	Universidad	Dpto.	Prov.	Condición jurídica	Link Portal transparencia
48	Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://transparencia.upsjb.edu.pe/">https://transparencia.upsjb.edu.pe/</a>
49	Universidad Tecnológica del Perú	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://www.utp.edu.pe/transparencia">https://www.utp.edu.pe/transparencia</a>
50	Universidad Continental S.A.C.	Junín	Huancayo	Societaria	<a href="https://ucontinental.edu.pe/informacion-institucional/">https://ucontinental.edu.pe/informacion-institucional/</a>
51	Universidad Científica del Sur S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://www.cientifica.edu.pe/transparencia-universitaria/acerca-transparencia-universitaria">https://www.cientifica.edu.pe/transparencia-universitaria/acerca-transparencia-universitaria</a>
53	Universidad Señor de Sipán	Lambayeque	Chiclayo	Societaria	<a href="https://www.uss.edu.pe/uss/Transparencia">https://www.uss.edu.pe/uss/Transparencia</a>
59	Universidad Autónoma de Ica S.A.C.	Ica	Chincha	Societaria	<a href="https://autonomadeica.edu.pe/transparencia/">https://autonomadeica.edu.pe/transparencia/</a>
64	Universidad Autónoma del Perú	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://www.autonoma.pe/transparencia/">https://www.autonoma.pe/transparencia/</a>
67	Universidad Le Cordon Bleu S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://www.ulcb.edu.pe/categoria/transparencia">https://www.ulcb.edu.pe/categoria/transparencia</a>

N°	Universidad	Dpto.	Prov.	Condición jurídica	Link Portal transparencia
68	Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt	Junín	Huancayo	Societaria	<a href="http://191.98.191.34/transparencia-universitaria/">http://191.98.191.34/transparencia-universitaria/</a>
70	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	<a href="http://transparencia.ucal.edu.pe/">http://transparencia.ucal.edu.pe/</a>
84	Universidad María Auxiliadora	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://uma.edu.pe/normatividad/">https://uma.edu.pe/normatividad/</a>
89	Universidad Privada Peruano Alemana S.A.C.	Lima	Lima	Societaria	<a href="https://upal.edu.pe/transparencia/">https://upal.edu.pe/transparencia/</a>

Fuente: Elaboración Propia. En base a Información Universidades Privadas. 2020

**Anexo 2 – Cuadro Resumen Estimación Meta Base CMI**

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta	
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base	
<b>Objetivo Estratégico: G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.</b>							
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	G1.1. Contribuir a la sociedad mediante iniciativas de responsabilidad social.	G1.1.1. Solicitudes de intervención en programas y proyectos sociales Número de solicitudes de intervención ejecutadas de parte de los grupos de interés o agentes locales para participar en programas o proyectos sociales.	2	36	19	<b>19</b>	
		S1.1.2. Efectividad de los programas y proyectos sociales Número de beneficiarios de los programas y proyectos sociales	200	100	150	<b>150</b>	
	G1.2. Fortalecer el enfoque de RSU en la formación profesional	G1.2.1. Efectividad de las estrategias de formación	<b>Indicador propuesto</b>				<b>50%</b>
		Porcentaje de estudiantes que logran la competencia del perfil de egreso correspondiente a RSU.					

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
		G1.2.2. Actividades RSU – Proceso enseñanza aprendizaje				
		Número de actividades ejecutadas de investigación aplicadas a la RSU en el proceso enseñanza aprendizaje	2	-	2	2
		G1.3.1. Ranking UI GreenMetric				
	G1.3. Reducir el impacto ambiental	Posición en el ranking “UI GreenMetric WUR Network Hub”	Tomando como referencia último puesto.			NA
		G1.3.2. Huella de Carbono				
		Reducción porcentual de la Huella de Carbono per cápita.	Tomando como referencia % de reducción			NA
G1.4. Promover publicaciones y eventos institucionales sobre RSU	G1.4.1. Publicaciones RSU					
	Número de publicaciones en revistas indexadas sobre RSU, medioambiente y sostenibilidad	5	2	4	4	

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
<b>Objetivo Estratégico: S2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.</b>						
	S2.1. Posicionar en un mayor nivel a la universidad en los estudios de opinión realizados.	S2.1.1. Satisfacción empresas públicas				
		Porcentaje de empresas públicas con convenio muy satisfechas y satisfechas con el desempeño de los estudiantes pre grado y egresados.	-	62%	62%	<b>62%</b>
		S2.1.2. Satisfacción empresas privadas				
		Porcentaje de empresas privadas con convenio muy satisfechas y satisfechas con el desempeño de los estudiantes pre grado y egresados.	-	62%	62%	<b>70%</b>
	S2.2. Subir la posición de la universidad en los rankings nacionales e internacionales en los que participa.	S2.2.1. Ranking SUNEDU				
		Ubicación en el Ranking Bienal de SUNEDU. (mejorar posición)	Depende del puesto actual de la universidad			<b>Puesto actual</b>
		S2.2.2. Ranking América Economía				
		Ubicación en el Ranking América Economía. (mejorar posición)	Depende del puesto actual de la universidad			<b>Puesto actual</b>

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
		S2.2.3. Ranking QS				
		Ubicación en el QS World University Rankings del Quacquarelli Symonds. (mejorar posición)	Depende del puesto actual de la universidad			<b>Puesto actual</b>
		S2.2.4. Ranking Webometrics				
		Ubicación en el Ranking web of World Universities by Cybermetrics Lab. (mejorar posición)	Depende del puesto actual de la universidad			<b>Puesto actual</b>
<b>Objetivo Estratégico: E1. Fomentar la empleabilidad e inserción laboral de estudiantes y egresados</b>						
<b>ESTUDIANTES Y EGRESADOS</b>	E1.1. Establecer más de convenios que empleabilidad beneficien laboralmente estudiantes egresados.	E1.1.1. Estudiantes beneficiados con convenios				
		Porcentaje de estudiantes que realizan prácticas pre profesionales beneficiados por la gestión de convenios interinstitucionales.	80%	75%	78%	<b>78%</b>
		E1.1.2. Egresados beneficiados con convenios				
		Porcentaje de egresados que son beneficiados por la gestión de convenios interinstitucionales.	80%	75%	78%	<b>78%</b>

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
	E2.1. Elevar el nivel de inserción de los egresados en el mercado laboral	E2.1.1. Egresados laborando en su especialidad Porcentaje de egresados laborando en la especialidad en el segundo año de egreso	80%	69%	74%	<b>74%</b>
<b>Objetivo Estratégico: E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.</b>						
	E2.1. Mejorar la satisfacción del estudiante pregrado	E2.1.1. Satisfacción de estudiantes pre grado Porcentaje de satisfacción de estudiantes pre grado.	95%	77%	86%	<b>86%</b>
		E2.1.2. Reclamos atendidos – Pre grado Porcentaje de reclamos atendidos y resueltos en defensoría universitaria	-	95%	95%	<b>95%</b>
	E2.2. Mejorar la satisfacción del estudiante posgrado	E2.2.1. Satisfacción de estudiantes posgrado Porcentaje de satisfacción de estudiantes posgrado	95%	60%	78%	<b>78%</b>
		E2.2.2. Reclamos atendidos – Posgrado Número de reclamos atendidos y	-	95%	95%	<b>95%</b>



Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
FINANCIERA	E2.3. fidelización de estudiantes	resueltos en defensoría universitaria				
		E2.3.1. Deserción de estudiantes				
		Deserción de estudiantes de pregrado	10%	67%	39%	<b>39%</b>
	E2.4. Incrementar y mejorar continuamente el vínculo con los egresados.	E2.3.2. Recuperación de estudiantes	-	12%	12%	<b>12%</b>
		Porcentaje de recuperación de estudiantes de pregrado				
	E2.4. Incrementar y mejorar continuamente el vínculo con los egresados.	E2.4.1. Egresados - Posgrado				
		Porcentaje de egresados que continúan estudios de posgrado	-	38%	38%	<b>5%</b>
E2.4.1. Egresados – Educación Continua						
		Porcentaje de egresados que continúan estudios de Educación Continua.	80%	85%	83%	<b>5%</b>
<b>Objetivo Estratégico: F1. Fortalecer la sostenibilidad financiera</b>						
	F1.1. Aumentar la oferta de servicios	F1.1.1. Nuevos programas académicos	5	6	6	6

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
	académicos (Programas).	Número de nuevos programas académicos				
	F1.2. Diversificar los ingresos económicos con otros servicios no académicos (Unidades de negocio)	F1.1.2. Proyectos no académicos Incremento del porcentaje de participación de ingresos por proyectos no académicos sobre el total de ingresos			<b>Indicador propuesto</b>	<b>1%</b>
<b>Objetivo Estratégico: F2. Incrementar el rendimiento financiero para la sostenibilidad</b>						
	F2.1. Mejorar la Planificación académica evitando grupos pequeños.	F2.1.1. Reducir costo del servicio educativo Costo de servicio educativo por grupo = costo de planilla del servicio educativo / número de grupos atendidos.			#iDIV/0!	2
<b>Objetivo Estratégico: F3. Incrementar de manera sostenida la creación de valor económico</b>						
	F3.1. Incrementar la eficiencia operativa de los servicios académicos y administrativos	F3.1.1. Porcentaje de optimización de gastos operativos Porcentaje utilidad operativo/Total ingresos			#iDIV/0!	<b>15%</b>

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
	F3.2. Incrementar los ingresos netos	F3.2.1. Variación de Liquidez (Saldo de caja final t – Saldo de caja final año base) / Saldo de caja final año base			#iDIV/0!	<b>5MM</b>
<b>Objetivo Estratégico: P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza</b>						
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	P1.1. Asegurar que los estudiantes cumplan con el perfil de ingreso	P1.1.1. Perfil de Ingreso Porcentaje de estudiantes que cumplen con el perfil de ingreso.	-	100%	100%	<b>100%</b>
	P1.2. Aplicar los programas de tutoría en cada escuela profesional.	P1.2.1. Participación programas de nivelación ingresantes Porcentaje de estudiantes que participaron en programas de nivelación y mejoraron su desempeño académico.	100%	88%	94%	<b>94%</b>
		P1.2.2. Participación programas de acompañamiento Porcentaje de estudiantes que participaron en programas de acompañamiento y mejoraron su desempeño académico.	80%	95%	88%	<b>88%</b>

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
	P1.3. Mejorar los resultados académicos en la formación de estudiantes de pregrado.	P1.2.3. Satisfacción servicio de Tutoría	-	80%	80%	<b>80%</b>
		Porcentaje de estudiantes satisfechos con el servicio de tutoría				
		P1.3.1. Competencias evaluadas				
		Porcentaje de estudiantes que aprueban las competencias evaluadas al final de cada semestre.		<b>Indicador propuesto</b>		<b>70%</b>
		P1.3.2. Estudiantes egresados a tiempo		<b>Indicador propuesto</b>		<b>75%</b>
		Porcentaje de estudiantes que culminaron en el tiempo previsto				
		P1.3.3. Asignaturas desaprobadas	-	26%	26%	<b>26%</b>
		Porcentaje de estudiantes que desaprobaron una o más asignaturas en el periodo académico correspondiente.				
P1.3.4. Competencias de egreso						
Porcentaje de estudiantes del último y penúltimo ciclo que aprobaron el examen de logro de competencias de egreso	75%	80%	78%	<b>78%</b>		

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
	P1.4. Implementar la Educación Virtual	P1.4.1. Modalidad blended learning – Implementación de asignaturas	15%	10%	13%	<b>13%</b>
		Porcentaje de asignaturas implementadas bajo la modalidad blended learning				
		P1.4.2. Oferta de formación oferta permanente de formación presencial, virtual y/o blended learning.				
		Número de Carreras Profesionales que cuentan con una oferta permanente de formación presencial, virtual y/o blended learning.	5	4	5	<b>5</b>
<b>Objetivo Estratégico: P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos</b>						
	P2.1. Incrementar la eficiencia y la eficacia en la gestión de planes estratégicos, operativos y presupuestos.	P2.1.1. Cumplimiento objetivos estratégicos.	65%	97%	81%	<b>81%</b>
		Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional.				
		P2.1.2. Cumplimiento planes operativos y presupuestos	97%	100%	99%	<b>99%</b>
		Porcentaje de unidades académicas y administrativas que				

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
		cumplen en informar el avance de sus planes operativos y presupuestos				
	P2.2. Garantizar procesos de matrícula de manera eficaz y eficiente, resguardando las calificaciones de los alumnos, brindando un servicio personalizado de calidad.	P2.2.1. Satisfacción de usuarios. Grado de satisfacción de los usuarios	-	80%	80%	<b>80%</b>
		P2.4.1. Procesos implementados Porcentaje de procesos implementados	60%	-	60%	<b>60%</b>
	P2.4. Implementar el sistema de gestión de la calidad	P2.4.2. Planes de mejora implementados Porcentaje de planes de mejora implementados con relación al rendimiento de los procesos	100%	-	100%	<b>100%</b>

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
		P2.4.3. Servicios con SGC				
		Porcentaje de servicios que han implementado su SGC	50%	63%	57%	<b>57%</b>
<b>Objetivo Estratégico: P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.</b>						
		P3.1.1. Gasto destinado a la investigación.				
		Porcentaje de gasto de la universidad destinado a la investigación	2%	4%	3%	<b>3.00%</b>
P3.1.	Identificar y postular a fondos internos y externos de investigación	P3.1.2. Financiamiento externo.				
		Número de proyectos de investigación con financiamiento externo	4	20	12	<b>12</b>
		P3.2.1. Patentes nacionales e internacionales.				
P3.2.	Gestionar de proyectos innovación tecnológica.	Número de patentes nacionales e internacionales otorgadas	3	10	7	<b>7</b>
		P3.2.2. Softwares y obras registradas.				
		Número de softwares y obras registradas	5	1	3	<b>3</b>

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
		P3.3.1. Artículos científicos publicados.				
		Nº de artículos científicos de docentes publicados, en revistas indexadas. (ISI WoS/Scopus)	18	20	19	<b>19</b>
	P3.3. Incrementar producción intelectual y científica	P3.3.2. Revistas indexadas.				
		Número de Revistas indexadas	5	31	18	<b>18</b>
		P3.3.3. Libros publicados.				
		Número de libros publicados	12	7	9	<b>4</b>
		P3.4.1. Docentes con bonos por investigación.				
	P3.4. Fortalecer los incentivos a los docentes para el desarrollo de la investigación	Número de docentes que reciben bonos por reconocimiento a la investigación	15	-	15	<b>15</b>
		P3.4.2. Docentes con estancias de investigación.				
		Número de docentes que han realizado estancias de investigación	15	-	15	<b>15</b>
<b>Objetivo Estratégico: P4. Lograr acreditaciones de los programas de estudio</b>						



Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
	P4.1. Obtener la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado	P4.1.1. Carreras Profesionales acreditadas	5.67	-	6	6
		Número de carreras profesionales acreditadas ante el SINEACE				
		P4.1.2. Programas de postgrado acreditados	1		1	1
		Número de programas de postgrado acreditados por SINEACE				
	P4.2. Acceder a la acreditación institucional SINEACE	P4.1.3. Carreras Profesionales con acreditación internacional	2	3	3	3
		Número de carreras profesionales con acreditaciones internacionales				
		P4.1.4. Programas de postgrado con acreditación internacional	7	2	5	5
		Número de programas de postgrado con acreditaciones internacionales				
		P4.2.1. Etapas del proceso de Acreditación	Etapas del Proceso según Modelo de Acreditación			-
		Cumplimiento de etapas del proceso				
<b>Objetivo Estratégico: P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.</b>						

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
	P5.1. Establecer alianzas estratégicas internacionales.	P5.1.1. Convenios con universidades top 800 ARWU	6	10	8	<b>8</b>
		Número de convenios con universidades top 800 ARWU				
		P5.1.2. Utilización de Convenios internacionales	100%	73%	86%	<b>86%</b>
	P5.2. Incrementar la movilidad de docentes y estudiantes	P5.2.1. Programas de intercambio internacional				
		Número programas de intercambio internacional de docentes y estudiantes.	-	5	5	<b>5</b>
		P5.2.2. Estudiantes salientes				
		Número de estudiantes que participan de programas de intercambio internacional	25.67	205	115	<b>115</b>
	P5.2.3. Estudiantes extranjeros visitantes					
	Número de estudiantes extranjeros visitantes	20	30	25	<b>25</b>	

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
		P5.2.4. Docentes salientes				
		Número de docentes que participan de programas de intercambio internacional	17.5	5	11	<b>11</b>
		P5.2.4. Docentes extranjeros visitantes				
		Número de docentes e investigadores extranjeros visitantes	6	8	7	<b>7</b>
	P5.3. Promover la doble titulación con universidades nacionales y extranjeras.	P5.3.1. Programas con doble titulación				
		Número de programas académicos que tienen doble titulación	5	4	5	<b>5</b>
<b>Objetivo Estratégico: P6. Fortalecer la incubadora de empresas</b>						
		P6.6.1. Implementación de la incubadora				
		Porcentaje de implementación de la incubadora de negocios	60%	40%	50%	<b>50%</b>
	P6.1. Impulsar el proceso de incubación	P6.6.2. Participación de estudiantes en proyectos de innovación				
		Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos de innovación	3%	-	3%	<b>3%</b>
<b>Objetivo Estratégico: P7. Impulsar propuestas formativas que respondan a los desafíos del mundo actual.</b>						

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
		P7.1.1. Programas de pregrado nuevos				
	P7.1. Innovar programas académicos acorde a las tendencias educativas	Número de nuevos programas de pre grado				
		P7.1.2. Programas de posgrado nuevos				
		Número de nuevos programas de posgrado				
<b>Objetivo Estratégico: P8. Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria.</b>						
		P8.1.1. Programas o eventos dirigido a los estudiantes				
	P8.1. Garantizar la cobertura de los servicios de apoyo para la formación en pregrado y personal docente/administrativo	Número de programas o eventos de recreación, cultural y deporte dirigido a los estudiantes de pregrado	8	4	6	6
		P8.1.2. Participación de estudiantes en eventos				
		Porcentaje de estudiantes que participan de actividades recreativas y deportivas	23%	70%	46%	46%

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
		P8.1.3. Programas o eventos dirigido a los docentes y administrativos.				
		Número de programas o eventos de recreación, cultural y deporte dirigido al personal docente y administrativo.	8	4	6	<b>6</b>
		P8.1.4. Participación de docentes y administrativos en eventos				
		Porcentaje de personal docente y administrativo que participan de actividades recreativas y deportivas	28%	-	28%	<b>28%</b>
		P8.2.1. Manuales de buenas prácticas implementados				
		Número de manuales de buenas prácticas preventivas y procedimientos de trabajo seguro implementados	1	-	1	<b>1</b>
P8.2. Mejorar la eficacia y la calidad del sistema de prevención.		P8.2.2. Cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo				
		Porcentaje de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	100%	-	100%	<b>100%</b>

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
<b>Objetivo Estratégico: A1. Fortalecer las competencias de los docentes y administrativos.</b>						
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	A1.1. Contar con docentes administrativos competentes y comprometidos	A1.1.1. Docentes con grado de doctor	35%	48%	42%	<b>42%</b>
		Porcentaje de docentes con grado de doctor				
		A1.1.2. Docentes capacitados en su especialidad	59%	65%	62%	<b>62%</b>
		Porcentaje de docentes capacitados de acuerdo a su especialidad.				
		A1.1.3. Administrativos capacitados de acuerdo a sus funciones	90%	65%	78%	<b>78%</b>
	Porcentaje de administrativos capacitados de acuerdo a las funciones que desempeñan					
A1.2. Implementar un sistema de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de competencias académico-profesionales	A1.2.1. Satisfacción del plan de capacitación docente	85%	-	85%	<b>85%</b>	
	Índice de satisfacción del plan de capacitación docente					

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
	A1.3. Atraer talento y reclutar personal idóneo para la gestión académica e institucional	A1.3.1. Cumplimiento de planes de sucesión y renovación personal Nivel de cumplimiento de planes de sucesión y renovación de personal	60%	-	60%	<b>60%</b>
<b>Objetivo Estratégico: A2. Fortalecer la cultura y clima organizacional</b>						
	A2.1. Fortalecer la identidad de los integrantes de la universidad con su propuesta educativa.	A2.1.1. Participación en programas de cultura organizacional Porcentaje de participación de los trabajadores en programas de cultura organizacional	90%	95%	93%	<b>93%</b>
		A2.1.2. Cultura Organizacional Índice de cultura organizacional	0.85	0.80	0.83	<b>0.83</b>
		A2.2.1. Clima Organizacional Índice de clima organizacional	0.80	0.90	0.85	<b>0.7</b>
	A2.2. Mejorar el clima organizacional	A2.2.2. Unidades con calificación mayor a 0.7 Porcentaje de unidades que obtienen una calificación mayor a 0.7 en su evaluación de clima organizacional	75%	-	75%	<b>75%</b>

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	Base
<b>Objetivo Estratégico: A3. Ofrecer infraestructura y equipamiento acorde con las condiciones básicas de calidad</b>						
A3.1. Ampliar la infraestructura y equipamiento.	Ampliar la infraestructura y equipamiento.	A3.1.1. Programa de infraestructura y equipamiento	88%	75%	82%	<b>82%</b>
		Porcentaje de cumplimiento del programa de infraestructura y equipamiento.				
A3.2. Mejorar la infraestructura y equipamiento.	Mejorar la infraestructura y equipamiento.	A3.2.2. Ejecución del presupuesto del Plan de Inversión anual	100%	80%	90%	90%
		Porcentaje de ejecución del presupuesto del Plan de Inversión anual				
A3.2. Mejorar la infraestructura y equipamiento.	Mejorar la infraestructura y equipamiento.	A3.2.1. Programa de mantenimiento, renovación y seguridad	83%	88%	86%	<b>86%</b>
		Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento, renovación y seguridad.				
<b>Objetivo Estratégico: A4. Contar con tecnología acorde a las exigencias.</b>						
A4.1. Equipar los laboratorios con tecnología apropiada	Equipar los laboratorios con tecnología apropiada	A4.1.1. Equipos de laboratorios con tecnología apropiada	100%	100%	100%	<b>100%</b>
		Porcentaje de equipos de laboratorios con tecnología apropiada.				



Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Estimación Meta Base			Meta Base
			Promedio Universidades Asociativa	Promedio Universidades Societaria	Promedio Universidades	
	A4.2. Mejorar los sistemas de información	A4.2.1. Plan de mejora de los sistemas de información Porcentaje de implementación del plan de mejora de los sistemas de información	95%	80%	88%	<b>88%</b>
	A4.3. Incrementar la satisfacción de la comunidad universitaria con los sistemas de información que usa.	A4.3.1. Satisfacción los sistemas de información. Porcentaje de satisfacción de los trabajadores con los sistemas de información.	95%	-	95%	<b>95%</b>



N°	Acción Estratégica	Estimación Presupuesto						Propuesta de Presupuesto Universidades (S/)
		Presupuesto Universidades Asociativas (S/)			Promedio Universidades Asociativa (S/)	Presupuesto Universidades Societarias (S/)	Promedio Universidades Societaria (S/)	
	-Proyecto Movilidad Estudiantes							
	-Proyecto Movilidad Docentes							
	<b>Programa Seguimiento al Estudiante</b>	1 500 000	35 000	174 371			569 790	284 895
5	-Proyecto Nivelación							
	-Proyecto Acompañamiento – Soporte Académico							
	<b>Programa Gestión del Talento Humano</b>	364 000	72 000	114 885	90 000	587 580	245 693	245 693
	-Proyecto Clima Organizacional							
6	-Proyecto Desarrollo Personal (capacitaciones)							
	-Proyecto Evaluación del Desempeño							

N°	Acción Estratégica	Estimación Presupuesto										
		Presupuesto Universidades Asociativas (S/)					Promedio Universidades Asociativa (S/)	Presupuesto Universidades Societarias (S/)			Promedio Universidades Societaria (S/)	Propuesta de Presupuesto Universidades (S/)
	<b>Programa I + D + I (Investigación, desarrollo e innovación)</b>	120 000	2 003 000	2 625 000	2 962 141	551 295	1 652 287	80 360	130 510	566 000	258 957	955 622
7	-Proyecto Publicaciones											
	-Proyecto Innovación Tecnológica											
	-Proyecto Incubadora											
	-Proyecto Fondos concursables											
	<b>Programa Bienestar Universitario</b>	136 500	10 000	112 987			86 496					86 496
8	-Proyecto Bienestar Universitario Estudiantes											
	-Proyecto Bienestar Universitario Docentes											
	-Administrativos											
9	<b>Programa de Infraestructura e Equipamiento</b>	4 372 715	1 436 074	175 000	11 920 000	6 000 000	4 780 758	344 743	2 226 320	1 575 000	1 382 021	3 081 389



N°	Acción Estratégica	Estimación Presupuesto				Propuesta de Presupuesto Universidades (S/)		
		Presupuesto Universidades Asociativas (S/)		Promedio Universidades Asociativa (S/)	Presupuesto Universidades Societarias (S/)		Promedio Universidades Societaria (S/)	
	-Proyecto Acreditación Institucional							
	-Proyecto Acreditación Pre grado							
	-Proyecto Acreditación Posgrado							
13	<b>Programa Identidad Institucional</b>	340 000	5 000	200,000	181 667			181 667
	-Proyecto Cultura Organizacional							
14	<b>Programa Gestión Procesos y Resultados</b>	57 667	161 300	103 652	93 155	42 000	42 000	67 577
<b>Total Presupuesto Sin Planilla</b>								<b>S/5,554,081</b>

### Anexo 4 - Ficha del Indicador

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.							
<b>Objetivo Específico</b>	G1.1. Contribuir a la sociedad mediante iniciativas de responsabilidad social.									
<b>Nombre del Indicador</b>	G1.1.1. Solicitudes de intervención en programas y proyectos sociales									
<b>Descripción</b>	Solicitudes remitidas por los grupos de interés (sociedad y empresas) que promuevan la participación en programas y proyectos sociales.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de solicitudes de intervención ejecutadas de parte de los grupos de interés o agentes locales para participar en programas o proyectos sociales.									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					19					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	20	21	22	23	24					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=19	>=20	<=20	>=21	<=21	>=22	<=22	>=23	<=23	>=24
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Responsabilidad Social		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>						

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.							
<b>Objetivo Específico</b>	G1.1. Contribuir a la sociedad mediante iniciativas de responsabilidad social.									
<b>Nombre del Indicador</b>	G1.1.2. Efectividad de los programas y proyectos sociales									
<b>Descripción</b>	La evaluación de la efectividad de los programas y proyectos sociales se medirá por el número de beneficiarios por cada programa y/o proyecto.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de beneficiarios de los programas y proyectos sociales									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					150					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	150	200	250	300	350					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=149	>=150	<=199	>=200	<=249	>=250	<=299	>=300	<=349	>=350
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Responsabilidad Social		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>						



<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.							
<b>Objetivo Específico</b>	G1.2. Fortalecer el enfoque de RSU en la formación profesional									
<b>Nombre del Indicador</b>	G1.2.1. Efectividad de las estrategias de formación									
<b>Descripción</b>	La evaluación de la efectividad está dada por la relación de número de estudiantes matriculados en el período y el número de estudiantes que culminaron dicho periodo; en términos de logro progresivo de competencias, está dada en la relación de logros de aprendizaje esperados y logros de aprendizaje alcanzados.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de estudiantes que logran la competencia del perfil de egreso correspondiente a RSU} \times \text{Total de estudiantes que culminaron su plan de estudios en el semestre (t)}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					50%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	70%	80%	90%	100%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=69%	>=70%	<=79%	>=80%	<=89%	>=90%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.							
<b>Objetivo Específico</b>	G1.2. Fortalecer el enfoque de RSU en la formación profesional									
<b>Nombre del Indicador</b>	G1.2.2. Actividades RSU – Proceso enseñanza aprendizaje									
<b>Descripción</b>	Se consideran a las actividades de los programas de estudios que estimulan la investigación, con enfoque de responsabilidad social, considerando el contexto y diversidad del entorno.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de actividades ejecutadas de investigación aplicadas a la RSU en el proceso enseñanza aprendizaje									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										2
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	5	10	15	20	25					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=4	>=5	<=9	>=10	<=14	>=15	<=19	>=20	<=24	>=25
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.							
<b>Objetivo Específico</b>	G1.3. Reducir el impacto ambiental									
<b>Nombre del Indicador</b>	G1.3.1. Ranking UI GreenMetric									
<b>Descripción</b>	<p>Evalúa la situación actual y las políticas relacionadas con el Campus Verde y la Sostenibilidad en las universidades de todo el mundo, con el fin de que se preste más atención a la lucha contra el cambio climático mundial, la conservación de la energía y el agua, el reciclaje de desechos y el transporte ecológico. Las universidades que estén a la cabeza en este sentido deben ser identificables, para lo que se recopilan datos numéricos de miles de universidades de todo el mundo y se procesan para llegar a una sola puntuación que refleje los esfuerzos realizados por la institución para implementar políticas y programas sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.</p> <p>Los indicadores están agrupados en 6 categorías con diferente ponderación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno e Infraestructura (SI) (15%)</li> <li>- Energía y cambio climático (CE) (21%)</li> <li>- Residuos (WS) (18%)</li> <li>- Agua (WR) (10%)</li> <li>- Transporte (TR) (18%)</li> <li>- Educación e Investigación (ED) (18%)</li> </ul>									
<b>Unidad de Medida</b>	Puesto en ranking									
<b>Forma de Cálculo</b>	Posición en el ranking "UI GreenMetric WUR Network Hub"									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> NA					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 915	<b>Año 2</b> 910	<b>Año 3</b> 905	<b>Año 4</b> 900	<b>Año 5</b> 895					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=4	<b>V</b> >=5	<b>R</b> <=9	<b>V</b> >=10	<b>R</b> <=14	<b>V</b> >=15	<b>R</b> <=19	<b>V</b> >=20	<b>R</b> <=24	<b>V</b> >=25
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.							
<b>Objetivo Específico</b>	G1.3. Reducir el impacto ambiental									
<b>Nombre del Indicador</b>	G1.3.2. Huella de Carbono									
<b>Descripción</b>	<p>La reducción porcentual de la Huella de Carbono per cápita permite minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) generadas por la universidad</p> <p>Para convertirse en una Universidad sostenible, lo que se aterriza realizar mejoras en los procesos que generan mayor emisión de GEI.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{(\text{Valor } t \text{ Ton CO}_2/\text{año} \times 100)}{\text{Valor } (t-1) \text{ Ton CO}_2/\text{año}}$ $t = \text{año de medición}$ <p>Calculadora de huella de carbono: Ecopetrol y/o Parque arvi</p>									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					NA					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	0.5%	1%	1.5%	2%	2.5%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=4	>=5	<=9	>=10	<=14	>=15	<=19	>=20	<=24	>=25
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Responsabilidad Social		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>						

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G1. Impulsar la vinculación entre Universidad, Sociedad y Empresa.							
<b>Objetivo Específico</b>	G1.4. Promover publicaciones y eventos institucionales sobre RSU									
<b>Nombre del Indicador</b>	G1.4.1. Publicaciones RSU									
<b>Descripción</b>	Es la cantidad de publicaciones nacionales e internacionales en revistas indexadas sobre responsabilidad social, medioambiente y sostenibilidad.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de publicaciones en revistas indexadas sobre RSU, medioambiente y sostenibilidad									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										4
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	4	5	6	6	7					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=3	>=4	<=4	>=5	<=5	>=6	<=5	>=6	<=6	>=7
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.							
<b>Objetivo Específico</b>	G2.1. Posicionar en un mayor nivel a la universidad en los estudios de opinión realizados.									
<b>Nombre del Indicador</b>	G2.1.1. Satisfacción empresas públicas									
<b>Descripción</b>	La satisfacción de las empresas públicas, busca conocer el grado en que están conformes con los servicios que reciben.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de empresas públicas con convenio muy satisfechas y satisfechas con el desempeño de los estudiantes pre grado y egresados /Total de empresas públicas con convenio muy satisfechas y satisfechas con el desempeño de los estudiantes pre grado y egresados encuestadas) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					62%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	80%	85%	90%	90%	95%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.							
<b>Objetivo Específico</b>	G2.1. Posicionar en un mayor nivel a la universidad en los estudios de opinión realizados.									
<b>Nombre del Indicador</b>	G2.1.2. Satisfacción empresas privadas									
<b>Descripción</b>	La satisfacción de las empresas privadas, busca conocer el grado en que están conformes con los servicios que reciben.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de empresas públicas con convenio muy satisfechas y satisfechas con el desempeño de los estudiantes pre grado y egresados /Total de empresas públicas con convenio muy satisfechas y satisfechas con el desempeño de los estudiantes pre grado y egresados encuestadas) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					70%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	80%	85%	90%	90%	95%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.							
<b>Objetivo Específico</b>	G2.2. Subir la posición de la universidad en los rankings nacionales e internacionales en los que participa.									
<b>Nombre del Indicador</b>	G2.2.1. Ranking SUNEDU									
<b>Descripción</b>	A fin de presentar la situación de las universidades del Perú, la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (Sunedu) presenta el Informe Bienal de la Realidad Universitaria, en la que considera el ranking de las casas de estudio peruanas, en base a los logros obtenidos de acuerdo a su actividad de producción de investigación.									
<b>Unidad de Medida</b>	Puesto en el ranking									
<b>Forma de Cálculo</b>	Ubicación en el Ranking Bienal de SUNEDU. (mejorar posición)									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					-2					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	-2	-4	-6	-8	-10					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1	>=2	<=3	>=4	<=5	>=6	<=7	>=8	<=9	>=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							



<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.							
<b>Objetivo Específico</b>	G2.2. Subir la posición de la universidad en los rankings nacionales e internacionales en los que participa.									
<b>Nombre del Indicador</b>	G2.2.2. Ranking América Economía									
<b>Descripción</b>	<p>El ranking América Economía determina la posición y se responsabiliza de la publicación de la misma. El objetivo de estas listas es dar a conocer públicamente la calidad relativa de tales instituciones.</p> <p>Para efectos de dicha definición, se utilizarán las siguientes dimensiones de análisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad docente</li> <li>2. Investigación e innovación</li> <li>3. Empleabilidad</li> <li>4. Acreditación</li> <li>5. Internacionalización</li> <li>6. Infraestructura</li> <li>7. Inclusión</li> <li>8. Selectividad académica</li> </ol>									
<b>Unidad de Medida</b>	Puesto en el ranking									
<b>Forma de Cálculo</b>	Ubicación en el Ranking América Economía. (mejorar posición)									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					-2					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	-2	-4	-6	-8	-10					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1	>=2	<=3	>=4	<=5	>=6	<=7	>=8	<=9	>=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Rectorado	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.							
<b>Objetivo Específico</b>	G2.2. Subir la posición de la universidad en los rankings nacionales e internacionales en los que participa.									
<b>Nombre del Indicador</b>	G2.2.3. Ranking QS									
<b>Descripción</b>	El ranking QS World University Rankings by Subject clasifica a las mejores universidades del mundo en áreas temáticas individuales, cubriendo 51 materias. Las clasificaciones tienen como objetivo ayudar a los futuros estudiantes a identificar las principales escuelas del mundo en el campo elegido en respuesta a la gran demanda de comparaciones a nivel de asignaturas.									
<b>Unidad de Medida</b>	Puesto en el ranking									
<b>Forma de Cálculo</b>	Ubicación en el Ranking América Economía. (mejorar posición)									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> -1					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> -2	<b>Año 2</b> -3	<b>Año 3</b> -4	<b>Año 4</b> -5	<b>Año 5</b> -6					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=1	<b>V</b> >=2	<b>R</b> <=3	<b>V</b> >=4	<b>R</b> <=3	<b>V</b> >=4	<b>R</b> <=4	<b>V</b> >=5	<b>R</b> <=5	<b>V</b> >=6
<b>Responsable de la Meta</b>	Rectorado	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Grupos de Interés	<b>Objetivo Estratégico</b>	G2. Fortalecer el posicionamiento de la universidad.							
<b>Objetivo Específico</b>	G2.2. Subir la posición de la universidad en los rankings nacionales e internacionales en los que participa.									
<b>Nombre del Indicador</b>	G2.2.4. Ranking Webometrics									
<b>Descripción</b>	El ranking Webometrics University Ranking es un sistema de clasificación basado en la presencia, la visibilidad y el acceso web de la universidad en la web. Este sistema de clasificación mide la fuerza con la que una universidad está presente en la web mediante su propio dominio web, subpáginas, archivos enriquecidos, artículos académicos, etc.									
<b>Unidad de Medida</b>	Puesto en el ranking									
<b>Forma de Cálculo</b>	Ubicación en el Ranking web of World Universities by Cybermetrics Lab. (mejorar posición)									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					-2					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	-2	-4	-6	-8	-10					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1	>=2	<=3	>=4	<=5	>=6	<=7	>=8	<=9	>=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Rectorado		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E1. Fomentar la empleabilidad e inserción laboral de estudiantes y egresados							
<b>Objetivo Específico</b>	E1.1. Establecer más convenios de empleabilidad que beneficien laboralmente a estudiantes y egresados.									
<b>Nombre del Indicador</b>	E1.1.1. Estudiantes beneficiados con convenios									
<b>Descripción</b>	Permite cuantificar a los estudiantes que son beneficiados con convenios interinstitucionales (entidades públicas y/o privadas) para realizar prácticas pre profesionales.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$\left( \frac{\text{Número estudiantes que realizan prácticas pre profesionales beneficiados por la gestión de convenios interinstitucionales}}{\text{Total de estudiantes que requieran prácticas pre profesionales}} \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									78%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	80%		90%		100%		100%		100%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=89%	>=90%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Relaciones Institucionales			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E1. Fomentar la empleabilidad e inserción laboral de estudiantes y egresados							
<b>Objetivo Específico</b>	E1.1. Establecer más convenios de empleabilidad que beneficien laboralmente a estudiantes y egresados.									
<b>Nombre del Indicador</b>	E1.1.2. Egresados beneficiados con convenios									
<b>Descripción</b>	Permite cuantificar a los egresados que son beneficiados con convenios interinstitucionales (entidades públicas y/o privadas) para insertarse en el mercado laboral									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de egresados que son beneficiados por la gestión de convenios interinstitucionales / Total de egresados) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										78%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	80%	90%	90%	90%	90%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Oficina Egresados	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E1. Fomentar la empleabilidad e inserción laboral de estudiantes y egresados							
<b>Objetivo Específico</b>	E1.2. Elevar el nivel de inserción de los egresados en el mercado laboral									
<b>Nombre del Indicador</b>	E1.2.1. Egresados laborando en su especialidad									
<b>Descripción</b>	Determina el porcentaje de los egresados que laboran en un empleo coherente con el campo profesional de su programa de estudios.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de egresados encuestados que laboran en su especialidad en el segundo año de egreso} / \text{Total de egresados encuestados}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										74%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	80%	80%	85%	85%	85%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%
<b>Responsable de la Meta</b>	Oficina Egresados	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.							
<b>Objetivo Específico</b>	E2.1. Mejorar la satisfacción del estudiante pregrado									
<b>Nombre del Indicador</b>	E2.1.1. Satisfacción de estudiantes pre grado									
<b>Descripción</b>	<p>La satisfacción de los estudiantes de pregrado busca conocer el grado en que están conformes con los servicios académicos y administrativos que reciben. Es un estándar de calidad educativa que nos permitirá implementar acciones de mejora en los servicios que brindamos.</p> <p>Por lo tanto, este indicador se define como la proporción de estudiantes que manifiestan encontrarse Satisfechos o Muy Satisfechos con los diferentes servicios recibidos de la universidad</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de estudiantes pre grado satisfechos y muy satisfechos con los servicios académicos y administrativos / Total de estudiantes encuestados) x 100%.									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b> 86%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 90%	<b>Año 2</b> 90%	<b>Año 3</b> 90%	<b>Año 4</b> 90%	<b>Año 5</b> 90%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=89%	<b>V</b> >=90%	<b>R</b> <=89%	<b>V</b> >=90%	<b>R</b> <=89%	<b>V</b> >=90%	<b>R</b> <=89%	<b>V</b> >=90%	<b>R</b> <=89%	<b>V</b> >=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Decano / Director del Programa		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.							
<b>Objetivo Específico</b>	E2.1. Mejorar la satisfacción del estudiante pregrado									
<b>Nombre del Indicador</b>	E2.1.2. Reclamos atendidos – Pre grado									
<b>Descripción</b>	Permite cuantificar los reclamos de los estudiantes de pre grado presentados y atendidos en la oficina de defensoría universitaria.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de reclamos atendidos y resueltos en defensoría universitaria} / \text{Total de reclamos}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										95%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	100%	100%	100%	100%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Defensoría Universitaria		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.							
<b>Objetivo Específico</b>	E2.2. Mejorar la satisfacción del estudiante posgrado									
<b>Nombre del Indicador</b>	E2.2.1. Satisfacción de estudiantes posgrado									
<b>Descripción</b>	<p>La satisfacción de los estudiantes de posgrado busca conocer el grado en que están conformes con los servicios académicos y administrativos que reciben. Es un estándar de calidad educativa que nos permitirá implementar acciones de mejora en los servicios que brindamos.</p> <p>Por lo tanto, este indicador se define como la proporción de estudiantes de posgrado que manifiestan encontrarse Satisfechos o Muy Satisfechos con los diferentes servicios recibidos de la universidad</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de estudiantes posgrado satisfechos y muy satisfechos / Total de estudiantes posgrado encuestados) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										78%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	80%	80%	85%	90%	90%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Director Escuela Posgrado		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.							
<b>Objetivo Específico</b>	E2.2. Mejorar la satisfacción del estudiante posgrado									
<b>Nombre del Indicador</b>	E2.2.2. Reclamos atendidos – Posgrado									
<b>Descripción</b>	Permite cuantificar los reclamos de los estudiantes de posgrado presentados y atendidos en la oficina de defensoría universitaria.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de reclamos atendidos y resueltos en defensoría universitaria} / \text{Total de reclamos}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										95%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	100%	100%	100%	100%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Defensoría Universitaria	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.							
<b>Objetivo Específico</b>	E2.3. Lograr fidelización de estudiantes									
<b>Nombre del Indicador</b>	E2.3.1. Deserción de estudiantes									
<b>Descripción</b>	La deserción de estudiantes es la cuantificación que indica la proporción de estudiantes que suspenden, o abandonan el programa de estudios antes de obtener el título. Por lo tanto, este indicador se define como el cociente entre el número de estudiantes que desertan en un semestre académico y el número total de estudiantes matriculados en dicho semestre.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de estudiantes que deserta durante el semestre académico} / \text{Total de estudiantes matriculados}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									39%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	38%		37%		36%		35%		64%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	$\geq 39\%$	$\leq 38\%$	$\geq 38\%$	$\leq 37\%$	$\geq 37\%$	$\leq 36\%$	$\geq 36\%$	$\leq 35\%$	$\geq 65\%$	$\leq 64\%$
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.							
<b>Objetivo Específico</b>	E2.3. Lograr fidelización de estudiantes									
<b>Nombre del Indicador</b>	E2.3.2. Recuperación de estudiantes									
<b>Descripción</b>	<p>Permite cuantificar el regreso de los estudiantes al programa de estudios después de como mínimo un semestre académico.</p> <p>Por lo tanto, este indicador se define como el cociente entre el número de estudiantes que regresan en el actual semestre académico y el número total de estudiantes que desertaron en el ciclo anterior.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de estudiantes que regresan durante el semestre académico actual / Total de estudiantes que desertaron el ciclo anterior) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										12%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	15%	20%	25%	30%	35%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=14%	>=15%	<=19%	>=20%	<=24%	>=25%	<=29%	>=30%	<=34%	>=35%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.							
<b>Objetivo Específico</b>	E2.4. Incrementar y mejorar continuamente el vínculo con los egresados									
<b>Nombre del Indicador</b>	E2.4.1. Egresados - Posgrado									
<b>Descripción</b>	Se mide la cantidad de egresados matriculados en los programas de postgrado, sea maestría, doctorado o cursos de postgrado.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$\left( \frac{\text{Número de egresados matriculados en programas de maestría} + \text{Número de egresados matriculados en programas de doctorado} + \text{Número de egresados matriculados en cursos de posgrado}}{\text{Total de egresados}} \right) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> 5%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 10%	<b>Año 2</b> 15%	<b>Año 3</b> 20%	<b>Año 4</b> 25%	<b>Año 5</b> 30%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=9%	<b>V</b> >=10%	<b>R</b> <=14%	<b>V</b> >=15%	<b>R</b> <=19%	<b>V</b> >=20%	<b>R</b> <=24%	<b>V</b> >=25%	<b>R</b> <=29%	<b>V</b> >=30%
<b>Responsable de la Meta</b>	Oficina Egresados	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	E2. Lograr fidelización de estudiantes de pre grado y posgrado.							
<b>Objetivo Específico</b>	E2.4. Incrementar y mejorar continuamente el vínculo con los egresados									
<b>Nombre del Indicador</b>	E2.4.2. Egresados – Educación Continua									
<b>Descripción</b>	Se mide la cantidad de egresados matriculados en los programas de educación continua.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de egresados matriculados en programas de Educación Continua}) / \text{Total de egresados}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										5%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	10%	15%	20%	25%	30%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=9%	>=10%	<=14%	>=15%	<=19%	>=20%	<=24%	>=25%	<=29%	>=30%
<b>Responsable de la Meta</b>	Oficina Egresados	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	F1. Fortalecer la sostenibilidad financiera							
<b>Objetivo Específico</b>	F1.1. Aumentar la oferta de servicios académicos (Programas).									
<b>Nombre del Indicador</b>	F1.1.1. Nuevos programas académicos									
<b>Descripción</b>	Mide el crecimiento de la oferta a nivel de programas académicos (presenciales, virtuales y mixtos) e pregrado, postgrado o educación continua, en número de programas nuevos en cada año									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de nuevos programas académicos									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					6					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	6	6	6	6	6					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=5	>=6	<=5	>=6	<=5	>=6	<=5	>=6	<=5	>=6
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	F1. Fortalecer la sostenibilidad financiera							
<b>Objetivo Específico</b>	F1.2. Diversificar los ingresos económicos con otros servicios no académicos (Unidades de negocio)									
<b>Nombre del Indicador</b>	F1.1.2. Proyectos no académicos									
<b>Descripción</b>	Mide el aporte de los servicios no académicos en los ingresos totales, con un indicador de crecimiento a partir del basal.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Ingresos servicios no académicos} / \text{Ingresos Totales}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					1%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	2%	2%	3%	3%	4%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1%	>=2%	<=1%	>=2%	<=2%	>=3%	<=2%	>=3%	<=3%	>=4%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	F2. Incrementar el rendimiento financiero para la sostenibilidad							
<b>Objetivo Específico</b>	F2.1. Mejorar la Planificación académica evitando grupos pequeños.									
<b>Nombre del Indicador</b>	F2.1.1. Reducir costo del servicio educativo									
<b>Descripción</b>	Mide la eficiencia de la planificación académica como aporte al rendimiento financiero, a partir del costo incurrido en el servicio académico (Planilla) por grupo atendido (Grupo horario).									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Costo de servicio educativo por grupo = costo de planilla del servicio educativo / número de grupos atendidos.									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					2					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	1.9	1.8	1.7	1.6	1.5					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	>=1.8	<=1.9	>=1.7	<=1.8	>=1.6	<=1.7	>=1.5	<=1.6	>=1.4	<=1.5
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Finanzas	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	F3. Incrementar de manera sostenida la creación de valor económico							
<b>Objetivo Específico</b>	F3.1. Incrementar la eficiencia operativa de los servicios académicos y administrativos.									
<b>Nombre del Indicador</b>	F3.1.1. Porcentaje de optimización de gastos operativos									
<b>Descripción</b>	Mide el rendimiento obtenido por la operatividad del servicio educativo.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Utilidad operativa} / \text{Total de Ingresos}) / 100$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										15%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	17%	19%	21%	23%	25%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=16%	>=17%	<=18%	>=19%	<=20%	>=21%	<=22%	>=23%	<=24%	>=25%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Finanzas	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	F3. Incrementar de manera sostenida la creación de valor económico							
<b>Objetivo Específico</b>	F3.2. Incrementar los ingresos netos									
<b>Nombre del Indicador</b>	F3.2.1. Variación de Liquidez									
<b>Descripción</b>	Mide la capacidad de generación de ingresos en cada año, como excedente de la Caja operativa (Año base).									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Saldo de caja final } t - \text{Saldo de caja final año base}) / \text{Saldo de caja final año base}$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										5MM
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	20%	40%	60%	80%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=19%	>=20%	<=39%	>=40%	<=59%	>=60%	<=79%	>=80%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Finanzas		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.1. Asegurar que los estudiantes cumplan con el perfil de ingreso									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.1.1. Perfil de Ingreso									
<b>Descripción</b>	Este indicador permitirá conocer el porcentaje de estudiantes que cumplen con los conocimientos, habilidades y recursos personales mínimos, que debería reflejar un estudiante al matricularse en una carrera universitaria									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de ingresantes que cumplen con el perfil de ingreso del programa de estudios} / \text{Total de ingresantes}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					100%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	100%	100%	100%	100%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.2. Aplicar los programas de tutoría en cada escuela profesional.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.2.1. Participación programas de nivelación ingresantes									
<b>Descripción</b>	Este indicador permitirá conocer el nivel de participación del programa de nivelación de ingresantes, cuyo fin principal es disminuir las brechas identificadas en los estudiantes de reciente ingreso, respecto a conocimientos y capacidades necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente su primer año de formación profesional.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de ingresantes que participan en programas de nivelación} / \text{Total de ingresantes que requieren programas de nivelación}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									94%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	95%		95%		95%		95%		95%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Tutoría			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.2. Aplicar los programas de tutoría en cada escuela profesional.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.2.2. Participación programas de acompañamiento									
<b>Descripción</b>	Este indicador permitirá conocer el nivel de participación del programa de acompañamiento, programa que incluye acciones de orientación, seguimiento y acompañamiento para brindar apoyo pertinente para potenciar el desempeño académico de los estudiantes; fortalecer actividades para desarrollar habilidades y destrezas de trabajo autónomo									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de estudiantes que participan en programas de acompañamiento} / \text{Total de estudiantes que requieren programas de acompañamiento}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									88%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	88%		88%		90%		90%		90%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=87%	>=88%	<=87%	>=88%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Tutoría			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.2. Aplicar los programas de tutoría en cada escuela profesional.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.2.3. Satisfacción servicio de Tutoría									
<b>Descripción</b>	La satisfacción con el servicio de tutoría integral es conocer el grado en que están satisfechos y muy satisfechos los estudiantes con los servicios de los programas de nivelación y acompañamiento académico.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de estudiantes satisfechos y muy satisfechos con el servicio de tutoría / Total de estudiantes encuestados) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									80%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	80%		85%		90%		95%		95%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Tutoría				<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral				

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.3. Mejorar los resultados académicos en la formación de estudiantes de pregrado.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.3.1. Competencias evaluadas									
<b>Descripción</b>	Este indicador mide el porcentaje de estudiantes que aprueban las competencias evaluadas de acuerdo al programa de estudios al final de cada semestre.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$\left( \frac{\text{Número de estudiantes que aprueban las competencias evaluadas al final de cada semestre}}{\text{Total de estudiantes evaluados}} \right) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									70%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	75%		80%		85%		90%		95%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=74%	>=75%	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%
<b>Responsable de la Meta</b>	Director de programa				<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral				



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.3. Mejorar los resultados académicos en la formación de estudiantes de pregrado.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.3.2. Estudiantes egresados a tiempo									
<b>Descripción</b>	Este indicador mide el porcentaje de egresados a tiempo de acuerdo al ciclo de ingreso.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de estudiantes que culminaron en el semestre previsto} / \text{Total de ingresantes en el semestre } x) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									75%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	75%		80%		85%		90%		95%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=74%	>=75%	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%
<b>Responsable de la Meta</b>	Director de programa			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.3. Mejorar los resultados académicos en la formación de estudiantes de pregrado.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.3.3. Asignaturas desaprobadas									
<b>Descripción</b>	Mide el porcentaje promedio de estudiantes que han desaprobado más de una asignatura respecto al total de estudiantes matriculados en el curso de referencia									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de estudiantes que desaprobaron una o más asignaturas en el periodo académico correspondiente / Total de estudiantes matriculados en el periodo académico correspondiente) x 100%.									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					26%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	24%	22%	20%	18%	16%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	>=25%	<=24%	>=23%	<=22%	>=21%	<=20%	>=17%	<=18%	>=15%	<=16%
<b>Responsable de la Meta</b>	Director de programa	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.3. Mejorar los resultados académicos en la formación de estudiantes de pregrado.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.3.4. Competencias de egreso									
<b>Descripción</b>	Este indicador permitirá conocer el porcentaje de estudiantes que cumplen con los conocimientos, habilidades y recursos personales mínimos, que debería reflejar un estudiante del último y penúltimo ciclo.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de estudiantes que aprueban el examen de logro de competencia de egreso del programa de estudios} / \text{Total de estudiantes del último y penúltimo ciclo}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					78%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	78%	80%	80%	90%	90%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=77%	>=79%	<=79%	>=80%	<=79%	>=80%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Director de programa		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.4. Implementar la Educación Virtual									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.4.1. Modalidad blended learning – Implementación de asignaturas									
<b>Descripción</b>	<p>Este indicador mide la implementación de asignaturas bajo la modalidad de blended learning (combinación de la capacitación - profesores en un aula, con la educación on line - cursos en internet o medios digitales.</p> <p>El b-learning es por tanto un sistema híbrido de aprendizaje en el que se mezclan estos dos sistemas.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de asignaturas implementadas bajo la modalidad blended learning / Total de asignaturas por programa de estudios) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b> 13%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 13%	<b>Año 2</b> 15%	<b>Año 3</b> 20%	<b>Año 4</b> 25%	<b>Año 5</b> 30%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=12%	<b>V</b> >=13%	<b>R</b> <=14%	<b>V</b> >=15%	<b>R</b> <=19%	<b>V</b> >=20%	<b>R</b> <=24%	<b>V</b> >=25%	<b>R</b> <=29%	<b>V</b> >=30%
<b>Responsable de la Meta</b>	Director del Programa / Dirección Educación Virtual		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P1. Fortalecer el proceso de aprendizaje – enseñanza							
<b>Objetivo Específico</b>	P1.4. Implementar la Educación Virtual									
<b>Nombre del Indicador</b>	P1.4.2. Oferta de formación presencial, virtual y/o blended learning.									
<b>Descripción</b>	Este indicador mide el número de carreras que ofrecen formación presencial, virtual y/o blended learning dentro del diseño curricular.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de Carreras Profesionales que cuentan con una oferta permanente de formación presencial, virtual y/o blended learning.									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					5					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	5	5	6	6	6					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=4	>=5	<=4	>=5	<=5	>=6	<=5	>=6	<=5	>=6
<b>Responsable de la Meta</b>	Director del Programa / Dirección Educación Virtual		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos							
<b>Objetivo Específico</b>	P2.1. Incrementar la eficiencia y la eficacia en la gestión de planes estratégicos, operativos y presupuestos.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P2.1.1. Cumplimiento objetivos estratégicos									
<b>Descripción</b>	<p>Mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos considerados en el plan estratégico institucional.</p> <p>Se considera que un objetivo estratégico se ha cumplido cuando los indicadores llegan y/o sobre pasan la meta establecida.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de objetivos estratégicos cumplidos / Total de objetivos estratégicos) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										81%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	85%	85%	85%	85%	90%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Planificación		<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos							
<b>Objetivo Específico</b>	P2.1. Incrementar la eficiencia y la eficacia en la gestión de planes estratégicos, operativos y presupuestos.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P2.1.2. Cumplimiento planes operativos y presupuestos									
<b>Descripción</b>	Mide el cumplimiento de los planes operativos de las diferentes unidades académicas y administrativas con sus respectivos presupuestos									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de unidades académicas y administrativas que cumplen con sus planes operativos y presupuestos} / \text{Total de planes operativos y presupuesto}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										99%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	99%	99%	100%	100%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=98%	>=99%	<=98%	>=99%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Planificación / Dirección de Finanzas			<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos							
<b>Objetivo Específico</b>	P2.2. Garantizar procesos de matrícula de manera eficaz y eficiente, resguardando las calificaciones de los alumnos, brindando un servicio personalizado de calidad.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P2.2.1. Satisfacción de usuarios.									
<b>Descripción</b>	La satisfacción de los usuarios con el proceso de matrícula busca conocer el grado en que están conformes con el servicio que reciben.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de estudiantes satisfechos y muy satisfechos con el proceso de matrícula / Total de estudiantes matriculados en un semestre determinado) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									80%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	80%		85%		85%		90%		90%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico				<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral				



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos							
<b>Objetivo Específico</b>	P2.3. Implementar el sistema de gestión de la calidad									
<b>Nombre del Indicador</b>	P2.3.1. Procesos implementados									
<b>Descripción</b>	Mide los procesos implementados, teniendo en cuenta el mapa de procesos. Se consideran procesos implementados cuando pasaron la evaluación piloto.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de procesos implementados} / \text{Total de procesos}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									60%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	80%		85%		90%		95%		100%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión de la Calidad Académica				<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral				

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos							
<b>Objetivo Específico</b>	P2.3. Implementar el sistema de gestión de la calidad									
<b>Nombre del Indicador</b>	P2.3.2. Planes de mejora implementados									
<b>Descripción</b>	Mide los planes de mejora implementados, teniendo en cuenta evaluación piloto de los procesos implementados y los procesos en marcha.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de planes de mejora implementados} / \text{Total de planes de mejora}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>						<b>Año Base</b>				
						100%				
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	100%		100%		100%		100%		100%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión de la Calidad Académica				<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Trimestral</b>				

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P2. Lograr una gestión eficiente con enfoque en resultados y mejora continua de sus procesos							
<b>Objetivo Específico</b>	P2.3. Implementar el sistema de gestión de la calidad									
<b>Nombre del Indicador</b>	P2.3.3. Servicios con SGC									
<b>Descripción</b>	Mide los servicios académicos y/o administrativos que tienen implementado el sistema de gestión de calidad.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de servicios académicos y administrativos que han implementado su SGC / Total de servicios académicos y administrativos) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										57%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	65%	70%	75%	80%	85%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=64%	>=65%	<=69%	>=70%	<=74%	>=75%	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión de la Calidad Académica			<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestral					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.1. Identificar y postular a fondos internos y externos de investigación									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.1.1. Gasto destinado a la investigación									
<b>Descripción</b>	Mide el gasto destinado por parte de la universidad como parte de su política de incentivo para la investigación.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Gasto de la universidad destinado a la investigación} / \text{Total de gasto}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										3%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	3%	3%	3%	3%	3%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=2%	>=3%	<=2%	>=3%	<=2%	>=3%	<=2%	>=3%	<=2%	>=3%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.1. Identificar y postular a fondos internos y externos de investigación									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.1.2. Financiamiento externo.									
<b>Descripción</b>	Mide el número de proyectos de investigación que son financiados por instituciones externas.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de proyectos de investigación con financiamiento externo									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					12					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	14	16	18	20	22					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=13	>=14	<=15	>=16	<=17	>=18	<=19	>=20	<=21	>=22
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.2. Gestionar proyectos de innovación tecnológica.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.2.1. Patentes nacionales e internacionales.									
<b>Descripción</b>	Mide el número de patentes que la universidad registra en INDECOPI.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de patentes nacionales e internacionales otorgadas									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										7
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	7	7	7	7	7					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=6	>=7	<=6	>=7	<=6	>=7	<=6	>=7	<=6	>=7
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.2. Gestionar proyectos de innovación tecnológica.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.2.2. Softwares y obras registradas.									
<b>Descripción</b>	Mide el número de softwares y obras registradas que la universidad registra en INDECOPI.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de softwares y obras registradas									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										3
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	3	3	3	3	3					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=2	>=3	<=2	>=3	<=2	>=3	<=2	>=3	<=2	>=3
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.3. Incrementar producción intelectual y científica									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.3.1. Artículos científicos publicados									
<b>Descripción</b>	Mide la publicación de un artículo científico en una revista indexada en el año.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	N° de artículos científicos de docentes publicados, en revistas indexadas. (ISI WoS/Scopus)									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										19
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	20	25	30	35	40					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=19	>=20	<=24	>=25	<=29	>=30	<=34	>=35	<=39	>=40
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>							



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.3. Incrementar producción intelectual y científica									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.3.2. Revistas indexadas.									
<b>Descripción</b>	Mide el número de revistas indexadas que publica la universidad (programa académico y/o unidad académica)									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de Revistas indexadas									
<b>Datos Históricos</b>						<b>Año Base</b>				
						18				
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	18		18		19		19		20	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=17	>=18	<=17	>=18	<=18	>=19	<=18	>=19	<=19	>=20
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación			<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.3. Incrementar producción intelectual y científica									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.3.3. Libros publicados.									
<b>Descripción</b>	Mide el número de libros publicados por la universidad publicados por editoriales locales, nacionales o del extranjero. (programa académico y/o unidad académica / administrativa)									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de libros publicados									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					4					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	6	8	10	12	14					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=5	>=6	<=7	>=8	<=9	>=10	<=11	>=12	<=13	>=14
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.3. Incrementar producción intelectual y científica									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.4.1. Docentes con bonos por investigación									
<b>Descripción</b>	Mide el número de docentes que se benefician con incentivos a la investigación por parte de la universidad									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de docentes que reciben bonos por reconocimiento a la investigación									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										15
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	20	20	25	25	25					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=19	>=20	<=19	>=20	<=24	>=25	<=24	>=25	<=24	>=25
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P3. Fomentar y estimular la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
<b>Objetivo Específico</b>	P3.3. Incrementar producción intelectual y científica									
<b>Nombre del Indicador</b>	P3.4.2. Docentes con estancias de investigación.									
<b>Descripción</b>	Número de investigadores que han participado en programas de movilidad nacional e internacional con fines de investigación en un año.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de docentes que han realizado estancias de investigación									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					15					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	15	20	20	25	25					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=14	>=15	<=19	>=20	<=19	>=20	<=24	>=25	<=25	>=24
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P4. Lograr acreditaciones de los programas de estudio							
<b>Objetivo Específico</b>	P4.1. Obtener la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado									
<b>Nombre del Indicador</b>	P4.1.1. Carreras Profesionales acreditadas									
<b>Descripción</b>	Se define como el número total de carreras profesionales acreditadas por SIENACE.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de carreras profesionales acreditadas ante el SINEACE									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										6
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	6	7	9	11	13					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=5	>=6	<=6	>=7	<=8	>=9	<=10	>=11	<=12	>=13
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión de la Calidad Académica		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P4. Lograr acreditaciones de los programas de estudio							
<b>Objetivo Específico</b>	P4.1. Obtener la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado									
<b>Nombre del Indicador</b>	P4.1.2. Programas de posgrado acreditados									
<b>Descripción</b>	Se define como el número total de programas de posgrado acreditados por SIENACE.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de programas de postgrado acreditados por SINEACE									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					1					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	2	4	6	8	10					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1	>=2	<=3	>=4	<=5	>=6	<=7	>=8	<=9	>=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Director Escuela Posgrado	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P4. Lograr acreditaciones de los programas de estudio							
<b>Objetivo Específico</b>	P4.1. Obtener la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado									
<b>Nombre del Indicador</b>	P4.1.3. Carreras Profesionales con acreditación internacional									
<b>Descripción</b>	Se define como el número total de carreras profesionales acreditadas por organismos internacionales.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de carreras profesionales con acreditaciones internacionales									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					3					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	3	4	4	5	5					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1	>=2	<=3	>=4	<=3	>=4	<=4	>=5	<=4	>=5
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P4. Lograr acreditaciones de los programas de estudio							
<b>Objetivo Específico</b>	P4.1. Obtener la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado									
<b>Nombre del Indicador</b>	P4.1.4. Programas de posgrado con acreditación internacional									
<b>Descripción</b>	Se define como el número total de programas de posgrado acreditados por organismos internacionales.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de carreras profesionales con acreditaciones internacionales									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										5
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	5	6	6	7	7					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=4	>=5	<=5	>=6	<=5	>=6	<=6	>=7	<=6	>=7
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión de la Calidad Académica			<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual					



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P4. Lograr acreditaciones de los programas de estudio							
<b>Objetivo Específico</b>	P4.2. Acceder a la acreditación institucional SINEACE									
<b>Nombre del Indicador</b>	P4.2.1. Etapas del proceso de Acreditación									
<b>Descripción</b>	<p>El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) acredita a aquellas universidades que cumplan con el conjunto de estándares nacionales en calidad educativa establecidos en el Modelo de Acreditación Institucional.</p> <p>Etapas del proceso de acreditación: Autoevaluación, plan de mejora, informe final de autoevaluación, evaluación externa y acreditación.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Cumplimiento de etapas del proceso									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					-					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	Autoevaluación	Plan de mejora	Informe Final Autoevaluación	Evaluación Externa	Acreditación					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
		Autoeval.	Plan de mejora	Informe Final Autoeval.	Ev. Externa					Acreditación
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión de la Calidad Académica	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.							
<b>Objetivo Específico</b>	P5.1. Establecer alianzas estratégicas internacionales.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P5.1.1. Convenios con universidades top 800 ARWU									
<b>Descripción</b>	<p>Este indicador permitirá conocer el número de convenios con los que cuenta la universidad con la finalidad de ampliar dicho número de tal manera que la comunidad universitaria cuente con más opciones de convenios.</p> <p>Por lo tanto este indicador se define como el número total de convenios en un año dado con las universidades top 800 ARWU (Academic Ranking of world universities - ShanghaiRanking Consultancy)</p> <p>Clasifica cada año más de 1800 universidades y se publican las 1000 mejores.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de convenios con universidades top 800 ARWU									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> 8					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 10	<b>Año 2</b> 12	<b>Año 3</b> 14	<b>Año 4</b> 16	<b>Año 5</b> 18					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=9	<b>V</b> >=10	<b>R</b> <=11	<b>V</b> >=12	<b>R</b> <=13	<b>V</b> >=14	<b>R</b> <=15	<b>V</b> >=16	<b>R</b> <=17	<b>V</b> >=18
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Relaciones Institucionales	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.							
<b>Objetivo Específico</b>	P5.1. Establecer alianzas estratégicas internacionales.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P5.1.2. Utilización de Convenios internacionales									
<b>Descripción</b>	Evalúa la utilización de los convenios internacionales a los que se encuentra suscrito la universidad. Así se podrá descartar los convenios que no tiene mucha acogida y potenciar los que la comunidad prefiere.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de convenios internacionales que están siendo utilizados / Total de convenios internacionales) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									86%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	90%		90%		90%		90%		90%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Relaciones Institucionales			<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.							
<b>Objetivo Específico</b>	P5.2. Incrementar la movilidad de docentes y estudiantes									
<b>Nombre del Indicador</b>	P5.2.1. Programas de intercambio internacional									
<b>Descripción</b>	Mide el número de programas de movilidad internacional para estudiantes, docentes y administrativos que implementa la universidad en cuanto a pasantías, intercambios, investigación , etc)									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número programas de intercambio internacional de docentes y estudiantes.									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					5					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	10	15	20	25	30					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=9	>=10	<=14	>=15	<=19	>=20	<=24	>=25	<=29	>=30
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Relaciones Institucionales		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.							
<b>Objetivo Específico</b>	P5.2. Incrementar la movilidad de docentes y estudiantes									
<b>Nombre del Indicador</b>	P5.2.2. Estudiantes salientes									
<b>Descripción</b>	Mide el número de estudiantes que ejecutan programas de movilidad internacional, para cursar como mínimo un ciclo académico.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de estudiantes que participan de programas de intercambio internacional									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										115
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	120	125	130	135	140					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=119	>=120	<=124	>=125	<=149	>=150	<=134	>=135	<=139	>=140
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Relaciones Institucionales			<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.							
<b>Objetivo Específico</b>	P5.2. Incrementar la movilidad de docentes y estudiantes									
<b>Nombre del Indicador</b>	P5.2.3. Estudiantes extranjeros visitantes									
<b>Descripción</b>	Mide el número de estudiantes que ejecutan programas de movilidad internacional provenientes de universidades extranjeras que tengan convenio, para cursar como mínimo un ciclo académico o desarrollar prácticas.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de estudiantes extranjeros visitantes									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					25					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	30	30	35	35	40					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=29	>=30	<=29	>=30	<=34	>=35	<=34	>=35	<=39	>=40
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Relaciones Institucionales		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.							
<b>Objetivo Específico</b>	P5.2. Incrementar la movilidad de docentes y estudiantes									
<b>Nombre del Indicador</b>	P5.2.4. Docentes salientes									
<b>Descripción</b>	Mide el número de docentes que ejecutan programas de movilidad internacional, para realizar una investigación, estudiar un programa de posgrado y/o pasantía.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de docentes que participan de programas de intercambio internacional									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										11
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	14	16	18	20	22					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1	>=2	<=3	>=4	<=5	>=6	<=7	>=8	<=9	>=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Relaciones Institucionales		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.							
<b>Objetivo Específico</b>	P5.2. Incrementar la movilidad de docentes y estudiantes									
<b>Nombre del Indicador</b>	P5.2.5. Docentes extranjeros visitantes									
<b>Descripción</b>	Mide el número de docentes que ejecutan programas de movilidad internacional provenientes de universidades extranjeras que tengan convenio, para dictar cursos en pregrado, posgrado y/o especialización, realizar pasantías o investigación.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de docentes e investigadores extranjeros visitantes									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									7	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	9		11		13		15		18	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=8	>=9	<=10	>=11	<=12	>=13	<=14	>=15	<=17	>=18
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Relaciones Institucionales			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P5. Incrementar y efectivizar las alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.							
<b>Objetivo Específico</b>	P5.3. Promover la doble titulación con universidades nacionales y extranjeras.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P5.3.1. Programas con doble titulación									
<b>Descripción</b>	<p>Mide el número de programas académicos de pre grado y posgrado que dentro de su plan de estudios tengan doble titulación.</p> <p>Programa doble titulación: Permite finalizar programa de estudios en una universidad del extranjero, estudiando un periodo adicional de tiempo, de acuerdo con las exigencias de cada Universidad y de acuerdo con los términos del convenio establecido por ambas partes.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de programas académicos que tienen doble titulación									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					5					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	5	5	8	8	10					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=4	>=5	<=4	>=5	<=7	>=8	<=7	>=8	<=9	>=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Director de Programa	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P6. Fortalecer la incubadora de empresas							
<b>Objetivo Específico</b>	P6.1. Impulsar el proceso de incubación									
<b>Nombre del Indicador</b>	P6.6.1. Implementación de la incubadora									
<b>Descripción</b>	Mide la generación de emprendimientos desde la formación de pregrado.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de proyectos de emprendimiento implementados / Total de proyectos presentados) x100%									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					50%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	75%	80%	85%	90%	95%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1	>=2	<=3	>=4	<=5	>=6	<=7	>=8	<=9	>=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P6. Fortalecer la incubadora de empresas							
<b>Objetivo Específico</b>	P6.1. Impulsar el proceso de incubación									
<b>Nombre del Indicador</b>	P6.6.2. Participación de estudiantes en proyectos de innovación									
<b>Descripción</b>	<p>La participación de estudiantes en proyectos de innovación, permitirá conocer el involucramiento de los programas educativos en el desarrollo de competencias profesionales.</p> <p>Por lo tanto, este indicador se define como la proporción de estudiantes que participan en proyectos de innovación en un año dado.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de estudiantes que participan en proyectos de innovación / Total de estudiantes matriculados en el semestre) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> 3%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 5%	<b>Año 2</b> 5%	<b>Año 3</b> 7%	<b>Año 4</b> 7%	<b>Año 5</b> 9%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=4%	<b>V</b> >=5%	<b>R</b> <=4%	<b>V</b> >=5%	<b>R</b> <=6%	<b>V</b> >=7%	<b>R</b> <=6%	<b>V</b> >=7%	<b>R</b> <=9	<b>V</b> >=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de Investigación	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P7. Impulsar propuestas formativas que respondan a los desafíos del mundo actual.							
<b>Objetivo Específico</b>	P7.1. Innovar programas académicos acorde a las tendencias educativas									
<b>Nombre del Indicador</b>	P7.1.1. Programas de pregrado nuevos									
<b>Descripción</b>	Mide la ejecución de nuevos programas educativos (presenciales, virtuales y mixtos), de pregrado.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de nuevos programas de pre grado									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										1
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	1	2	2	3	3					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=0	>=1	<=1	>=2	<=1	>=2	<=2	>=3	<=2	>=3
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado Académico		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P7. Impulsar propuestas formativas que respondan a los desafíos del mundo actual.							
<b>Objetivo Específico</b>	P7.1. Innovar programas académicos acorde a las tendencias educativas									
<b>Nombre del Indicador</b>	P7.1.2. Programas de posgrado nuevos									
<b>Descripción</b>	Mide la ejecución de nuevos programas educativos (presenciales, virtuales y mixtos), de postgrado o especialización.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de nuevos programas de pre grado									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									1	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	1		2		2		2		3	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=0	>=1	<=1	>=2	<=1	>=2	<=1	>=2	<=2	>=3
<b>Responsable de la Meta</b>	Director Escuela Posgrado			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P8. Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria.							
<b>Objetivo Específico</b>	P8.1. Garantizar la cobertura de los servicios de apoyo para la formación en pregrado y personal docente/ administrativo									
<b>Nombre del Indicador</b>	P8.1.1. Programas o eventos dirigido a los estudiantes									
<b>Descripción</b>	Mide el número de programas y/o eventos que se implementan con el fin de incentivar la recreación, la cultura y el deporte para los estudiantes.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de programas o eventos de recreación, cultural y deporte dirigido a los estudiantes de pregrado									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					6					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	7	7	8	8	9					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=6	>=7	<=6	>=7	<=7	>=8	<=7	>=8	<=8	>=9
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Bienestar Universitario	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P8. Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria.							
<b>Objetivo Específico</b>	P8.1. Garantizar la cobertura de los servicios de apoyo para la formación en pregrado y personal docente/ administrativo									
<b>Nombre del Indicador</b>	P8.1.2. Participación de estudiantes en eventos									
<b>Descripción</b>	Mide el grado de participación de los estudiantes en programas o eventos de recreación, cultural y deporte									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de estudiantes que participan de actividades recreativas, culturales y deportivas / Total de estudiantes) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									46%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	50%		55%		60%		65%		70%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=49%	>=50%	<=54%	>=55%	<=59%	>=60%	<=64%	>=65%	<=69%	>=70%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Bienestar Universitario			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P8. Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria.							
<b>Objetivo Específico</b>	P8.1. Garantizar la cobertura de los servicios de apoyo para la formación en pregrado y personal docente/ administrativo									
<b>Nombre del Indicador</b>	P8.1.3. Programas o eventos dirigido a los docentes y administrativos.									
<b>Descripción</b>	Mide el número de programas y/o eventos que se implementan con el fin de incentivar la recreación, la cultura y el deporte para los docentes y administrativos.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de programas o eventos de recreación, cultural y deporte dirigido al personal docente y administrativo.									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										6
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	6	6	6	7	7					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=5	>=6	<=5	>=6	<=5	>=6	<=6	>=7	<=6	>=7
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano			<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral					



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P8. Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria.							
<b>Objetivo Específico</b>	P8.1. Garantizar la cobertura de los servicios de apoyo para la formación en pregrado y personal docente/ administrativo									
<b>Nombre del Indicador</b>	P8.1.4. Participación de docentes y administrativos en eventos									
<b>Descripción</b>	Mide el grado de participación de los docentes y administrativos en programas o eventos de recreación, cultural y deporte									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de personal docente y administrativo que participan de actividades recreativas y deportivas / Total de personal docente y administrativo) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> 28%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 35%	<b>Año 2</b> 40%	<b>Año 3</b> 45%	<b>Año 4</b> 50%	<b>Año 5</b> 55%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=1	<b>V</b> >=2	<b>R</b> <=3	<b>V</b> >=4	<b>R</b> <=5	<b>V</b> >=6	<b>R</b> <=7	<b>V</b> >=8	<b>R</b> <=9	<b>V</b> >=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano		<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral						

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P8. Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria.							
<b>Objetivo Específico</b>	P8.2. Mejorar la eficacia y la calidad del sistema de prevención.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P8.2.1. Manuales de buenas prácticas implementados									
<b>Descripción</b>	Mide el número de manuales de buenas prácticas que son implementados por las unidades académicas y administrativas de la universidad.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Número de manuales de buenas prácticas preventivas y procedimientos de trabajo seguro implementados									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									1	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	2		3		4		5		5	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=1	>=2	<=2	>=3	<=3	>=4	<=4	>=5	<=4	>=5
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano				<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>				

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	P8. Fortalecer las acciones orientadas al bienestar de la comunidad universitaria.							
<b>Objetivo Específico</b>	P8.2. Mejorar la eficacia y la calidad del sistema de prevención.									
<b>Nombre del Indicador</b>	P8.2.2. Cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo									
<b>Descripción</b>	Mide el cumplimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo que la universidad implementa.									
<b>Unidad de Medida</b>	Número									
<b>Forma de Cálculo</b>	Porcentaje de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										100%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	100%	100%	100%	100%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano			<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A1. Fortalecer las competencias de los docentes y administrativos.							
<b>Objetivo Específico</b>	A1.1. Contar con docentes y administrativos competentes y comprometidos									
<b>Nombre del Indicador</b>	A1.1.1. Docentes con grado de doctor									
<b>Descripción</b>	Este indicador permitirá conocer la proporción de docentes que poseen el grado doctor en su especialidad, con la finalidad de incentivarlos a continuar incrementando sus conocimientos.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de docentes con grado de doctor} / \text{Total de docentes}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> 42%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 50%	<b>Año 2</b> 60%	<b>Año 3</b> 65%	<b>Año 4</b> 70%	<b>Año 5</b> 75%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=49%	<b>V</b> >=50%	<b>R</b> <=59%	<b>V</b> >=60%	<b>R</b> <=64%	<b>V</b> >=65%	<b>R</b> <=69%	<b>V</b> >=70%	<b>R</b> <=74%	<b>V</b> >=75%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de profesores	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A1. Fortalecer las competencias de los docentes y administrativos.							
<b>Objetivo Específico</b>	A1.1. Contar con docentes y administrativos competentes y comprometidos									
<b>Nombre del Indicador</b>	A1.1.2. Docentes capacitados en su especialidad									
<b>Descripción</b>	Este indicador permitirá conocer la proporción de docentes que, capacitados en su especialidad, con la finalidad de incentivarlos a continuar incrementando sus conocimientos.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de docentes capacitados en su especialidad} / \text{Total de docentes}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					62%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	70%	75%	80%	85%	90%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=69%	>=70%	<=74%	>=75%	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de profesores	<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A1. Fortalecer las competencias de los docentes y administrativos.							
<b>Objetivo Específico</b>	A1.1. Contar con docentes y administrativos competentes y comprometidos									
<b>Nombre del Indicador</b>	A1.1.3. Administrativos capacitados de acuerdo a sus funciones									
<b>Descripción</b>	Este indicador permitirá conocer la proporción de personal administrativo que se capacitan de acuerdo a sus funciones.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de personal administrativo capacitado de acuerdo a las funciones que desempeñan} / \text{Total de personal administrativo}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>						<b>Año Base</b>				
						78%				
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	80%		85%		90%		95%		100%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano				<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>				

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A1. Fortalecer las competencias de los docentes y administrativos.							
<b>Objetivo Específico</b>	A1.2. Implementar un sistema de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de competencias académico-profesionales									
<b>Nombre del Indicador</b>	A1.2.1. Satisfacción del plan de capacitación docente									
<b>Descripción</b>	<p>Mide el grado de satisfacción sobre el plan de capacitación docente; busca conocer el grado en que están conformes con los cursos y/o temas, horarios, etc.</p> <p>Por lo tanto, este indicador se define como la proporción de docentes que manifiestan encontrarse Satisfechos o Muy Satisfechos.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de docentes satisfechos y muy satisfechos con el plan de capacitación docente / Total de docentes encuestados) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									85%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	85%		85%		90%		95%		95%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%
<b>Responsable de la Meta</b>	Vicerrectorado de profesores			<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Semestral</b>					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A1. Fortalecer las competencias de los docentes y administrativos.							
<b>Objetivo Específico</b>	A1.3. Atraer talento y reclutar personal idóneo para la gestión académica e institucional									
<b>Nombre del Indicador</b>	A1.3.1. Cumplimiento de planes de sucesión y renovación									
<b>Descripción</b>	Mide el nivel de cumplimiento de planes de sucesión y renovación que la universidad implementa en un periodo determinado.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Nivel de cumplimiento de planes de sucesión y renovación de personal									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					60%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	60%	65%	70%	75%	80%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=59%	>=60%	<=64%	>=65%	<=69%	>=70%	<=74%	>=75%	<=89%	>=80%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A2. Fortalecer la cultura y clima organizacional							
<b>Objetivo Específico</b>	A2.1. Fortalecer la identidad de los integrantes de la universidad con su propuesta educativa.									
<b>Nombre del Indicador</b>	A2.1.1. Participación en programas de cultura organizacional									
<b>Descripción</b>	Mide el nivel de participación del personal académico y administrativo en las actividades de los programas de cultura organizacional.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de trabajadores que participan en programas de cultura organizacional / Total de trabajadores) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					93%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	95%	95%	100%	100%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A2. Fortalecer la cultura y clima organizacional							
<b>Objetivo Específico</b>	A2.1. Fortalecer la identidad de los integrantes de la universidad con su propuesta educativa.									
<b>Nombre del Indicador</b>	A2.1.2. Cultura Organizacional									
<b>Descripción</b>	Mide el índice de cultura organizacional que tiene la universidad, considerando a la cultura organizacional como el conjunto de percepciones, tradiciones y formas de interacción existentes en la universidad									
<b>Unidad de Medida</b>	Índice									
<b>Forma de Cálculo</b>	Índice de cultura organizacional									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					0.83					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	0.85	0.85	0.85	0.85	0.9					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=0.84	>=0.85	<=0.84	>=0.85	<=0.84	>=0.85	<=0.84	>=0.85	<=0.89	>=0.9
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A2. Fortalecer la cultura y clima organizacional							
<b>Objetivo Específico</b>	A2.2. Mejorar el clima organizacional									
<b>Nombre del Indicador</b>	A2.2.1. Clima Organizacional									
<b>Descripción</b>	Medir el clima organizacional permitirá conocer el compromiso, solidaridad y sentido comunitario de los integrantes de la universidad.									
<b>Unidad de Medida</b>	Índice									
<b>Forma de Cálculo</b>	Índice de clima organizacional									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> 0.70					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 0.75	<b>Año 2</b> 0.75	<b>Año 3</b> 0.80	<b>Año 4</b> 0.80	<b>Año 5</b> 0.9					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=1	<b>V</b> >=2	<b>R</b> <=3	<b>V</b> >=4	<b>R</b> <=5	<b>V</b> >=6	<b>R</b> <=7	<b>V</b> >=8	<b>R</b> <=9	<b>V</b> >=10
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano	<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A2. Fortalecer la cultura y clima organizacional							
<b>Objetivo Específico</b>	A2.2. Mejorar el clima organizacional									
<b>Nombre del Indicador</b>	A2.2.2. Unidades con calificación mayor a 0.7									
<b>Descripción</b>	Mide el porcentaje de direcciones académicas o administrativas que obtienen igual o mayor a 0.70 en la evaluación del clima organizacional.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Porcentaje de unidades que obtienen una calificación mayor a 0.7 en su evaluación de clima organizacional									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					75%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	75%	80%	80%	85%	85%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=74%	>=75%	<=79%	>=80%	<=79%	>=80%	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Gestión del Talento Humano	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A3. Ofrecer infraestructura y equipamiento acorde con las condiciones básicas de calidad							
<b>Objetivo Específico</b>	A3.1. Ampliar la infraestructura y equipamiento.									
<b>Nombre del Indicador</b>	A3.1.1. Programa de infraestructura y equipamiento									
<b>Descripción</b>	Medir el estado de cumplimiento del programa de infraestructura y equipamiento permitirá conocer el logro de las metas propuestas para la adquisición de equipos y construcción de infraestructura propuestos por las unidades académicas y administrativas.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Porcentaje de cumplimiento del programa de infraestructura y equipamiento.									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									82%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	85%		85%		85%		90%		100%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%	<=84%	>=85%	<=89%	>=90%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Obras y Servicios Generales			<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A3. Ofrecer infraestructura y equipamiento acorde con las condiciones básicas de calidad							
<b>Objetivo Específico</b>	A3.1. Ampliar la infraestructura y equipamiento.									
<b>Nombre del Indicador</b>	A3.1.2. Ejecución del presupuesto del Plan de Inversión anual									
<b>Descripción</b>	Medir el estado de ejecución de los planes de inversiones permitirá conocer el logro de las metas propuestas, este indicador se define como la proporción de inversiones que se encuentran ejecutadas de acuerdo a lo previsto en el plan.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Porcentaje de ejecución del presupuesto del Plan de Inversión anual									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										90%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	90%	95%	95%	95%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=89%	>=90%	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%	<=94%	>=95%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Finanzas	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A3. Ofrecer infraestructura y equipamiento acorde con las condiciones básicas de calidad							
<b>Objetivo Específico</b>	A3.2. Mejorar la infraestructura y equipamiento.									
<b>Nombre del Indicador</b>	A3.2.1. Programa de mantenimiento, renovación y seguridad									
<b>Descripción</b>	Medir el estado de ejecución de los planes de mantenimiento, renovación y seguridad permitirá conocer el logro de las metas propuestas en cuanto al mantenimiento, renovación y seguridad propuestos por la Dirección de Obras y Servicios Generales									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento, renovación y seguridad									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b>					
					86%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	90%	90%	90%	90%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Obras y Servicios Generales	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A4. Contar con tecnología acorde a las exigencias.							
<b>Objetivo Específico</b>	A4.1. Equipar los laboratorios con tecnología apropiada									
<b>Nombre del Indicador</b>	A4.1.1. Equipos de laboratorios con tecnología apropiada									
<b>Descripción</b>	Medir el estado de los de laboratorios con tecnología permitirá conocer el logro de las metas propuestas para el equipamiento de los laboratorios.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\text{Número de equipos de laboratorios con tecnología apropiada} / \text{Total de laboratorios}) \times 100\%$									
<b>Datos Históricos</b>										<b>Año Base</b>
										100%
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>					
	100%	100%	100%	100%	100%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Tecnologías de la Información		<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>						



<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A4. Contar con tecnología acorde a las exigencias.							
<b>Objetivo Específico</b>	A4.2. Mejorar los sistemas de información									
<b>Nombre del Indicador</b>	A4.2.1. Plan de mejora de los sistemas de información									
<b>Descripción</b>	Mide la implementación de los planes de mejora de los sistemas de información permitirá conocer el logro de las acciones de mejora propuestas por las unidades académicas y administrativas.									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	Porcentaje de implementación del plan de mejora de los sistemas de información									
<b>Datos Históricos</b>									<b>Año Base</b>	
									88%	
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
	88%		90%		90%		90%		100%	
<b>Semaforización</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>V</b>
	<=87%	>=88%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=89%	>=90%	<=99%	>=100%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Tecnologías de la Información			<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>					

<b>Perspectiva</b>	Estudiantes y Egresados	<b>Objetivo Estratégico</b>	A4. Contar con tecnología acorde a las exigencias.							
<b>Objetivo Específico</b>	A4.3. Incrementar la satisfacción de la comunidad universitaria con los sistemas de información que usa.									
<b>Nombre del Indicador</b>	A4.3.1. Satisfacción los sistemas de información									
<b>Descripción</b>	<p>La satisfacción de los usuarios con los sistemas de información busca conocer el grado en que están conformes con los servicios que reciben.</p> <p>Por lo tanto, este indicador se define como la proporción del personal académico y administrativo que manifiestan encontrarse Satisfechos o Muy Satisfechos.</p>									
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje									
<b>Forma de Cálculo</b>	(Número de trabajadores satisfechos y muy satisfechos con los sistemas de información / Total de trabajadores) x 100%									
<b>Datos Históricos</b>					<b>Año Base</b> 95%					
<b>Metas</b>	<b>Año 1</b> 95%	<b>Año 2</b> 95%	<b>Año 3</b> 95%	<b>Año 4</b> 95%	<b>Año 5</b> 95%					
<b>Semaforización</b>	<b>R</b> <=94%	<b>V</b> >=95%	<b>R</b> <=94%	<b>V</b> >=95%	<b>R</b> <=94%	<b>V</b> >=95%	<b>R</b> <=94%	<b>V</b> >=95%	<b>R</b> <=94%	<b>V</b> >=95%
<b>Responsable de la Meta</b>	Dirección de Tecnologías de la Información	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Anual</b>							