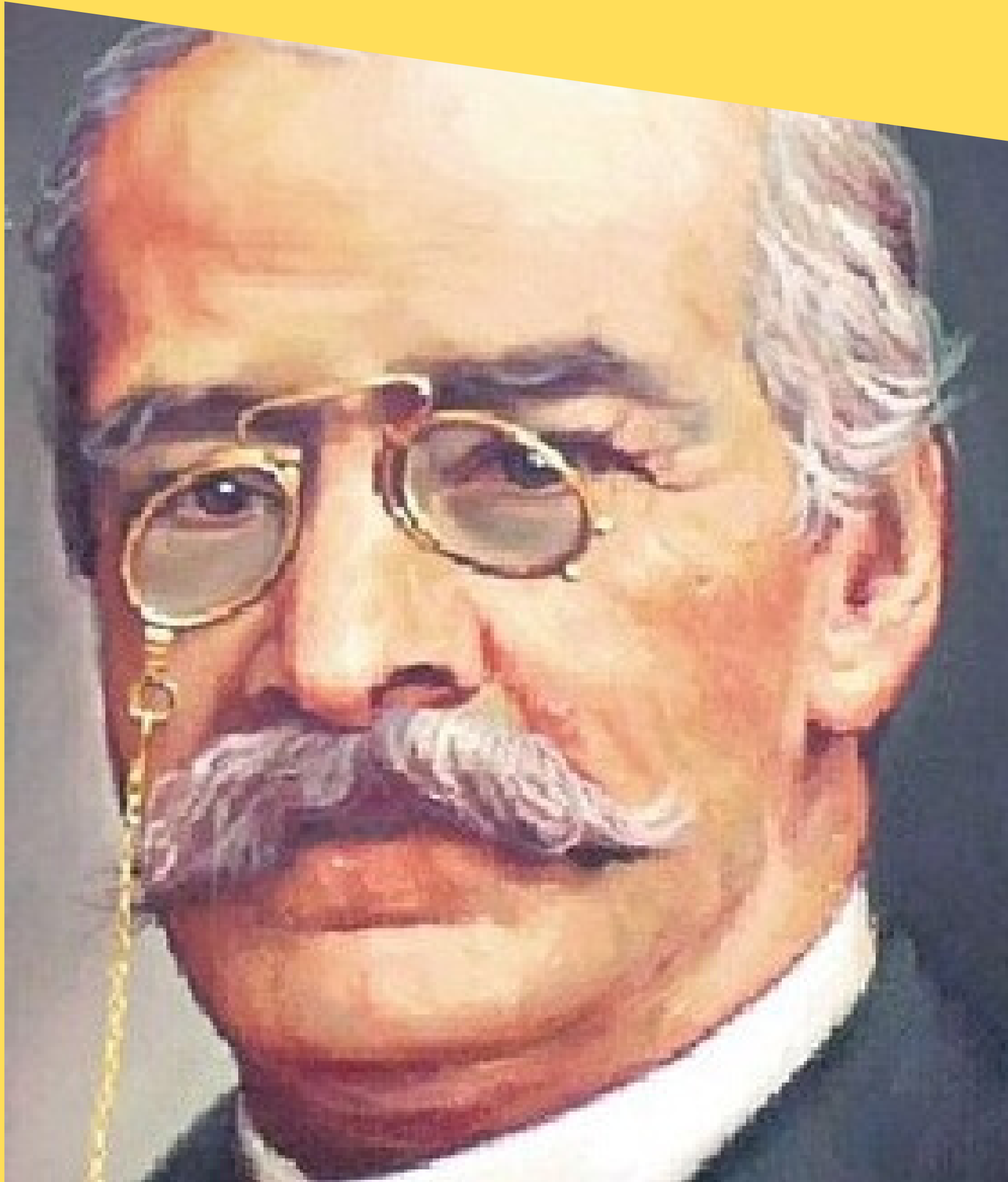




UNIVERSIDAD
RICARDO PALMA

RECTORADO
Oficina Central de Planificación
Comisión Técnica



PLAN ESTRATÉGICO
2020-2024



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. ESQUEMA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024.....	6
3.1 VISIÓN DE LA URP	6
3.2 MISIÓN DE LA URP	6
3.3 VALORES INSTITUCIONALES.....	6
3.4 POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	7
3.5 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
4. MAPA ESTRATÉGICO.....	8
5. CARACTERIZACIÓN DE LA URP	
5.1 SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019	10
5.2 ANÁLISIS FODA DE LA URP.....	13
6. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
6.1 ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	17
6.2 INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	38
6.3 EXTENSIÓN CULTURAL, PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	40
6.4 EDUCACIÓN CONTINUA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	42
6.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA	44
7. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	51

ALTA DIRECCIÓN

Doctor Elio Iván Rodríguez Chávez
Rector

Doctor José Martínez Llaque
Vicerrector Académico

Doctor Héctor Hugo Sánchez Carlessi
Vicerrector de Investigación

Magíster Jorge Alfaro Gilvonio
Director de la Oficina de Economía y
Director General de Administración

DECANOS

Doctor Pablo Cobeñas Nizama
Facultad de Arquitectura y Urbanismo

Doctor Hugo Douglas Gonzales Figueroa
Facultad de Ciencias Biológicas

Doctor Luis Ernesto Quineche Gil
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Magíster Carlos Raúl Sebastián Calvo
Facultad de Ingeniería

Magister César Gilberto Saldaña Fernández
Facultad de Humanidades y Lenguas Modernas

Magister Samuel Gerardo Choque Martínez
Facultad de Psicología

Doctora María del Socorro Alatriza Gutiérrez Vda. De Bambarén
Facultad de Medicina Humana

Doctor Magdiel Igdalías Senén Gonzales Ojeda
Facultad de Derecho y Ciencia Política

Doctora Ana María Montero Doig
Directora de la Escuela de Posgrado

**COMISIÓN TÉCNICA
DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024**

Magíster Eduardo del Valle Días
Director de la Oficina Central de Planificación
Presidente de la Comisión Técnica

Magíster Carlos Sebastián Calvo
Decano de la Facultad de Ingeniería
Miembro de la Comisión Técnica

Magíster Jorge Alfaro Gilvonio
Director de la Oficina de Economía y
Director General de Administración
Miembro de la Comisión Técnica

Doctor José Flores Barboza
Director de la Oficina de Desarrollo Académico,
Calidad y Acreditación
Miembro de la Comisión Técnica

Ing. Economista Víctor Montero Jara
Director de la Escuela Académico Profesional de Economía
Miembro de la Comisión Técnica

Ing. Carlos Oqueliz Martínez
Jefe de la Unidad de Calidad y Acreditación
de la Facultad de Ingeniería
Miembro de la Comisión Técnica

Ing. Arturo Isla Zevallos
Asesor de la Oficina Central de Planificación
Miembro de la Comisión Técnica

Magíster Jaime Velásquez Cantuarias
Jefe del Departamento de Planes y Programas
Oficina Central de Planificación

PRESENTACIÓN

El conocimiento y la tecnología cada vez se desarrollan con mayor rapidez y demandan a las organizaciones diseñar planes estratégicos previsores de estas oportunidades para contribuir a la mejora de la competitividad del país y el bienestar de la población. La generación de valor agregado es la piedra angular no sólo para el desarrollo económico de los países sino, incluso, para su sostenibilidad.

En este contexto, después de los primeros 50 años de vida institucional, nuestra universidad necesita de un plan modernizante, el cual equilibre la dinámica del nuevo conocimiento mundial, la explosión de las expectativas en las generaciones presentes que aspiran a una educación superior de alta calidad, la experiencia acumulada de gestión académica y el invariable principio de formar seres humanos para una cultura de paz.

El presente plan, no es un plan de continuidad. Es un plan para establecer una trayectoria de innovación para el mejoramiento acelerado de los productos y resultados en la educación superior. Su formulación se realiza bajo el enfoque participativo y se apoya en la reflexión crítica de lo actuado en los últimos cinco años y en el análisis prospectivo de las tendencias más recientes, tanto nacionales e internacionales.

Consecuentemente, se mantiene la visión, misión, valores y políticas de calidad, pero se renuevan las estrategias en relación a los procesos y condicionantes de la enseñanza-aprendizaje; investigación e innovación; extensión cultural, proyección y responsabilidad social; extensión universitaria; y gestión administrativa y económica. Se estima, que con la ejecución de todas las acciones estratégicas planteadas, aseguraremos la calidad de todo acto académico y para académico, bajo la pauta del Modelo Pedagógico, la renovación del licenciamiento institucional, la formalización de la acreditación de todas las carreras, así como, la adecuación permanente de los perfiles de los egresados a las prioridades nacionales. Una ordenada y efectiva gestión, condensará graduados y titulados con manifiestas capacidades para un trabajo autónomo para el cambio y, a la vez, una gestión institucional sostenible.

Este Plan Estratégico Institucional 2020-2024 será el marco de convergencia de los planes estratégicos de las facultades y de los distintos órganos académicos y administrativos de la Universidad Ricardo Palma.

*Dr. Elio Iván Rodríguez Chávez
Rector
Universidad Ricardo Palma*

*Mag. Eduardo del Valle Días
Director
Oficina Central de Planificación*

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico 2020-2024 ha sido formulado en la búsqueda de consolidar objetivos y metas que aseguren el desarrollo institucional, intensifiquen la calidad del servicio de enseñanza y mejoren las condiciones de estudio y trabajo de nuestros estudiantes, personal docente, administrativo y de servicio. Además, toma en cuenta, el contexto y tendencias de la ciencia y técnica a nivel mundial con sus manifiestos cambios vertiginosos en periodos cada vez más cortos.

Así mismo, el Plan Estratégico 2020-2024 incorpora las exigencias y condiciones que establece la nueva Ley Universitaria N° 30220, publicada el 09 de julio del 2014, así como, la experiencia y los resultados de planeamiento de la universidad, especialmente, de los últimos 5 años.

El espíritu de la ley universitaria señala la necesidad de una mejora continua en el servicio que entregan las universidades públicas y privadas, con la finalidad de garantizar una sólida formación de calidad. En este marco, proyectó procesos como el licenciamiento, acreditación, certificación, actualización trianual de los currículos, grado mínimo de maestría para la docencia, cuota del 25% de docentes a tiempo completo, entre otros, y de los que se derivaron nuevos procesos como el de la mejora continua y el seguimiento de egresados. El conjunto de procesos si bien tienen un principio, no tienen fin; es decir, implican una renovación continua.

En cierta forma, en el período 2015-2019, la universidad desplegó parte importante del esfuerzo en instrumentalizar la nueva ley universitaria, cuyo resultado más resaltante fue el licenciamiento institucional otorgado por la SUNEDU.

La evaluación del Plan Estratégico 2015-2019 nos indica que lo más destacado de la gestión en dicho periodo fue alinearse a la nueva Ley Universitaria y establecer las experiencias para avanzar en el proceso de licenciamiento, acreditación, mejoramiento de la calidad y gestión académica, bajo un sistema de indicadores que evidencian los esfuerzos desarrollados. Sin embargo, no se puede dejar de notar que muchos indicadores aún no alcanzan los resultados esperados y que necesariamente deben ser tomados en cuenta en el siguiente periodo 2020-2024, constituyendo un proceso de continuidad y mejora permanente.

El proceso de formulación del Plan Estratégico 2020-2024 fue organizado por la Comisión Técnica del Plan Estratégico 2020-2024, nombrada por Consejo Universitario, y con la participación de las diferentes instancias de la universidad. El documento recoge y consolida los lineamientos de política generales de la Alta Dirección de la Universidad, así como, las iniciativas expresadas por diferentes instancias de la universidad, habiendo constituido un proceso participativo.

El Plan Estratégico 2020-2024 está estructurado a partir de 5 ejes estratégicos que comprenden, a su vez, 18 objetivos estratégicos, cada uno de ellos con sus respectivos indicadores e iniciativas. A continuación, se presenta el esquema general del Plan Estratégico 2020-2024 de la Universidad Ricardo Palma.

ESQUEMA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA URP 2020-2024

En la idea de que la posición estratégica de la Universidad, compactada en la visión, misión, valores y política de calidad están armonizadas con la caracterización institucional, el marco normativo para la educación superior y las expectativas de las generaciones presentes y, por ende, de las instancias decisoras de la comunidad universitaria es que, en este nuevo periodo del plan se mantienen, porque son principios de gestión y como principios son invariables en el tiempo. Sin embargo, se actualizan los objetivos estratégicos que deben ser más eficaces, eficientes y oportunos, en función de las brechas más sensibles y del imperativo mejoramiento de la calidad en todos los productos, resultados e impactos generados en los distintos procesos que se dan en la institución.

VISIÓN DE LA URP

Al año 2024, la Universidad Ricardo Palma será una de las primeras universidades con reconocimiento de la excelencia de sus egresados por empleadores y la propia sociedad. Promotora del desarrollo integral de la persona y del país. Plana docente conformada por maestros y doctores expertos en enseñanza universitaria y con publicaciones indizadas y otras expresiones de creación cultural. Reconocimiento internacional plasmado en la movilidad de profesores y estudiantes con universidades extranjeras en todas sus carreras profesionales.

MISIÓN DE LA URP

La Universidad Ricardo Palma es una auténtica Universidad autónoma, dedicada a la formación de personas integrales y profesionales creadores y competitivos globalmente. Sus programas de estudios multidisciplinarios son permanentemente actualizados, y sus alumnos y profesores están dedicados al cultivo del saber y las expresiones del espíritu, en el marco del cumplimiento de las normas éticas y jurídicas, presididos por una sólida concepción humanista. Sus investigaciones científicas, tecnológicas y sociales se proyectan a la solución de los problemas del desarrollo nacional. Su quehacer institucional se vincula con su entorno para atender las necesidades de sectores productivos y sociales.

VALORES INSTITUCIONALES

ÉTICA	Nuestra conducta es honesta, justa y de respeto mutuo.
HUMANISMO	Ejercemos y transmitimos una actitud solidaria y de responsabilidad social.
EFICIENCIA	Obtenemos los resultados deseados con una alta productividad.
COMPROMISO	Asumimos nuestras tareas con entrega, responsabilidad, trabajo en equipo y proactividad.
INNOVACIÓN	Tenemos capacidad creativa para generar conocimientos y servicios que respondan a las necesidades y continuos cambios del entorno.
EXCELENCIA	Brindamos servicios de calidad, orientados a superar las expectativas de los estudiantes y la sociedad.

POLÍTICA DE CALIDAD

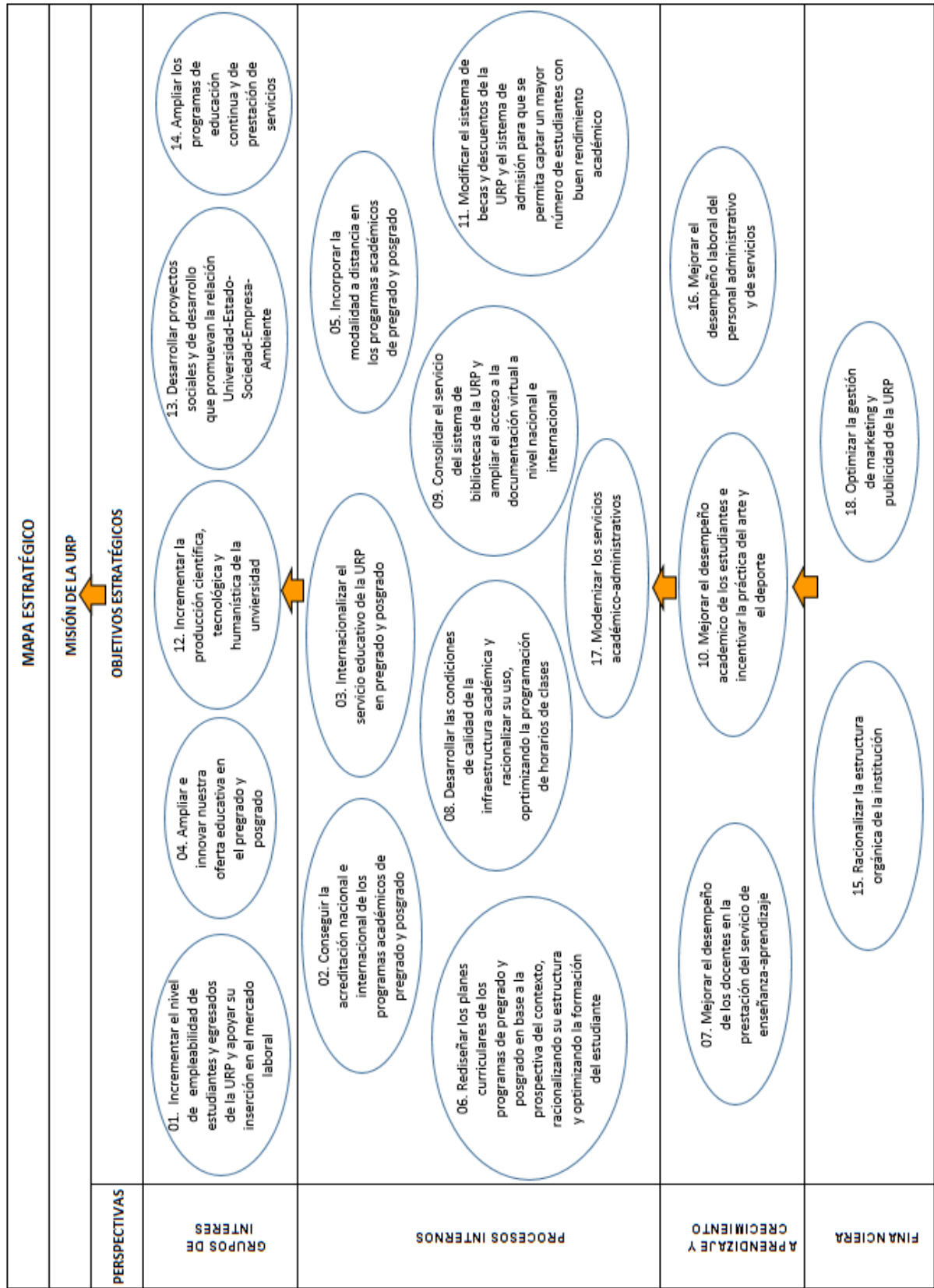
En la Universidad Ricardo Palma, nos comprometemos en mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión de Calidad, para la satisfacción de nuestros estudiantes, egresados, docentes, administrativos y la sociedad, apoyando la misión y visión de la universidad, bajo los lineamientos de la normativa aplicable. Teniendo en cuenta las buenas prácticas de enseñanza – aprendizaje, el desarrollo educativo y científico en la investigación e innovación y responsabilidad social; así como la eficiencia y eficacia de los procesos que conforman nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Acreditar los programas académicos de la institución bajo estándares de calidad nacional e internacional.
2. Mejorar permanentemente nuestros procesos a fin de garantizar la satisfacción permanente de nuestras partes interesadas.
3. Mejorar continuamente los niveles de empleabilidad de nuestros egresados.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	01. Incrementar el nivel de empleabilidad de estudiantes y egresados de la URP y apoyar su inserción en el mercado laboral
	02. Conseguir la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado
	03. Internacionalizar el servicio educativo de la URP en pregrado y posgrado
	04. Ampliar e innovar nuestra oferta educativa en el pregrado y posgrado
	05. Incorporar la modalidad a distancia en los programas académicos de pregrado y posgrado
	06. Rediseñar los planes curriculares de los programas de pregrado y posgrado en base a la prospectiva del contexto, racionalizando su estructura y optimizando la formación del estudiante
	07. Mejorar el desempeño de los docentes en la prestación del servicio de enseñanza-aprendizaje
	08. Desarrollar las condiciones de calidad de la infraestructura académica y racionalizar su uso, optimizando la programación de horarios de clases
	09. Consolidar el servicio del sistema de bibliotecas de la URP y ampliar el acceso a la documentación virtual a nivel nacional e internacional
	10. Mejorar el desempeño académico de los estudiantes e incentivar la práctica del arte y el deporte
	11. Modificar el sistema de becas y descuentos de la URP y el sistema de admisión para que se permita captar un mayor número de estudiantes con buen rendimiento académico
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	12. Incrementar la producción científica, tecnológica y humanística de la universidad
EXTENSIÓN CULTURAL, PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	13. Desarrollar proyectos sociales y de desarrollo que promuevan la relación Universidad-Estado-Sociedad-Empresa-Ambiente
EDUCACIÓN CONTINUA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	14. Ampliar los programas de educación continua y de prestación de servicios
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA	15. Racionalizar la estructura orgánica de la institución
	16. Mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios
	17. Modernizar los servicios académico-administrativos
	18. Optimizar la gestión de marketing y publicidad de la URP

MAPA ESTRATÉGICO DE LA URP



CARACTERIZACIÓN DE LA URP

SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

El Plan Estratégico Institucional 2015-2019 fue formulado en el marco de la nueva Ley Universitaria N° 30220, publicada el 09 de julio del 2014. El espíritu de esta ley señala la necesidad de una mejora continua en el servicio que entregan las universidades públicas y privadas, con la finalidad de garantizar una sólida formación de calidad. Además, tomó en cuenta el contexto de la ciencia y técnica a nivel mundial con cambios vertiginosos en periodos cada vez más cortos.

Previamente hay que indicar, que la nueva Ley Universitaria proyectó procesos como el licenciamiento, acreditación, certificación, actualización trianual de los currículos, grado mínimo de maestría para la docencia, cuota del 25% de docentes a tiempo completo, entre otros, y de los que se derivaron nuevos procesos como el de la mejora continua y el seguimiento de egresados. El conjunto de procesos si bien tienen un principio, no tienen fin; es decir, implican una renovación continua. En cierta forma, el Plan Estratégico de la URP 2015-2019 desplegó parte importante de su esfuerzo en instrumentalizar la nueva ley universitaria.

Consecuentemente, el Plan Estratégico de la URP 2015-2019 estableció su mapa estratégico que comprendió 22 objetivos institucionales agrupados en 5 ejes estratégicos, estos son:

- Eje Estratégico: Enseñanza – Aprendizaje.
- Eje Estratégico: Investigación e Innovación.
- Eje Estratégico: Extensión Cultural, Proyección y Responsabilidad Social.
- Eje Estratégico: Extensión Universitaria.
- Eje Estratégico: Gestión Administrativa y Económica.

La evaluación del Plan Estratégico 2015-2019 precisa la situación al final del periodo del Plan e identifica los logros alcanzados, como también las dificultades, en cada uno de los 22 objetivos estratégicos presentados en el Plan y, por lo tanto, en cada uno de los 5 ejes estratégicos institucionales. Además, agrega información del contexto como referencia importante para apreciar el nivel en que nos encontramos. Dichos logros están fundamentados en indicadores de progreso y, en algunos casos de regresión. En lo que sigue se exponen indicadores relevantes de lo que significó el plan en cuestión.

Para efectos del indicador del grado de satisfacción, que va de 0 a 5, se ha establecido la rúbrica siguiente:

Menos de 2.5	Insatisfacción
2.5 a menos de 3.5	Satisfacción regular
3.5 a menos de 4.5	Satisfacción buena
Más de 4.5	Satisfacción alta

Un extracto de los indicadores relevantes de dicha evaluación se presenta a continuación.

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

INDICADOR	RESULTADO	OBSERVACIONES
Satisfacción de estudiantes respecto a los sistemas de oportunidades laborales de la URP (De 0 a 5)	2.05	5 de 8 facultades con convenios para prácticas profesionales 3 de 8 facultades con convenios de inserción laboral de egresados
Tasa de crecimiento población matriculada 2019 I/2018 I	-2.82 %	En el 2019 I, 3 carreras tuvieron el top de matrícula del periodo 2014-2019; y 10 carreras estuvieron por debajo.
Tasa promedio ingresantes/postulantes en el periodo 2014-2018	50.7 %	Rango primer semestre del año: 39.7 a 46.9 %. Rango segundo semestre del año: 59.3 a 66.9 %. Rango Arquitectura primer semestre: 12.8 a 19.7 %. Rango Arquitectura segundo semestre: 28.4 a 54.9 %. Rango Medicina primer semestre: 13.6 a 22.2 %. Rango Medicina segundo semestre: 38.5 a 47.6 %.
Contracción ingresantes a EPEL en el periodo 2014-II al 2019-I	27.2 %	Antes de promulgada la Ley 30220 existían 4 carreras en EPEL con 2,370 matriculados, en la actualidad solo 2 carreras, con 645 alumnos y con tendencia a desaparecer.
Tasa de crecimiento matriculados en maestrías en el periodo 2014 al 2019	30.8 %	Crecimiento marginal decreciente hasta el 2018, ligeramente negativo en el 2019: -4.4 %.
Programas de maestría con matriculados superior a 80 estudiantes (20 por semestre)	26.3 %	De 19 programas (18 de maestría y 1 de doctorado) sólo 5 superan un aproximado al punto de equilibrio.
Carreras acreditadas nacional o internacionalmente	50 %	De las 18 carreras, 5 carreras con acreditación nacional e internacional; una solo nacional; y 3 solo internacional.
Maestrías acreditadas	0 %	De 18 programas de maestría ninguna tiene ni está en curso de acreditación.
Doble certificación con universidades extranjeras	0 %	De 18 carreras, 18 maestrías y un doctorado, ninguna ha logrado la posibilidad de doble certificación.
Alumnos en programas de intercambio con universidades extranjeras	0.49 %	En el 2018 hubo 12,500 matriculados: 11 alumnos fueron al extranjero y la URP recibió a 50. En total 61 estudiantes.
Alumnos con certificación intermedia	0 %	8 de 18 carreras tienen esta modalidad, sin embargo no se está ejecutando.
Postulantes a la EPG que son egresados de carreras de la URP	18 %	Este porcentaje logrado en el 2018 es el mayor obtenido hasta ahora.
Satisfacción estudiantil respecto al acondicionamiento de aulas (De 0 a 5)	2.73	En el 2018 fue de 2.73 En el 2013 fue de 2.62
Satisfacción docente respecto al acondicionamiento de aulas (De 0 a 5)	3.09	En el 2018 fue de 3.09 En el 2016 fue de 3.01
Satisfacción estudiantil respecto al acondicionamiento de laboratorios de cómputo (De 0 a 5)	2.49	En el 2018 fue de 2.49 En el 2013 fue de 2.34
Satisfacción docente respecto al acondicionamiento de laboratorios de cómputo (De 0 a 5)	3.03	En el 2018 fue de 3.03 En el 2016 fue de 2.73
Satisfacción estudiantil respecto al acondicionamiento de laboratorios especializados (De 0 a 5)	2.34	En el 2017 fue de 2.34 Hubo una regresión. En el 2013 fue de 2.61

Satisfacción docente respecto al acondicionamiento de laboratorios especializados (De 0 a 5)	2.97	En el 2018 fue de 2.97 En el 2016 fue de 2.80
Satisfacción docente respecto al acondicionamiento de la sala de profesores (De 0 a 5)	2.71	En el 2018 fue de 2.71 En el 2016 fue de 2.61
Satisfacción estudiantil respecto al servicio de la Biblioteca Central (De 0 a 5)	2.66	En el 2017 fue de 2.66 Ligera regresión. En el 2013 fue de 2.73.
Satisfacción docente respecto al servicio de la Biblioteca Central (De 0 a 5)	3.00	En el 2018 fue de 3.00 En el 2016 fue de 2.83
Satisfacción estudiantil respecto al servicio de la Biblioteca Especializada (De 0 a 5)	2.63	En el 2017 fue de 2.63 Ligera regresión. En el 2013 fue de 2.70
Satisfacción docente respecto al servicio de la Biblioteca Especializada (De 0 a 5)	2.96	En el 2018 fue de 2.96 En el 2016 fue de 2.83
Docentes a tiempo completo	27.8 %	En el 2018 fue de 27.8 En el 2014 fue de 10.4
Satisfacción docente respecto a los programas de capacitación URP (De 0 a 5)	3.04	En el 2018 fue de 3.04 En el 2016 fue de 2.74
Satisfacción docente respecto al desempeño académico de los estudiantes (De 0 a 5)	2.80	En el 2018 fue de 2.80 Ligera regresión. En el 2016 fue de 2.86
Satisfacción estudiantil respecto a las actividades artísticas, culturales y deportivas (De 0 a 5)	2.28	En el 2017 fue de 2.28
Satisfacción docente respecto al apoyo de la universidad a la investigación	2.69	En el 2018 fue de 2.69 En el 2016 fue de 2.59

En general se puede concluir que lo más destacado de la gestión en el periodo 2015-2019 fue alinearse a la nueva Ley Universitaria y establecer las experiencias para avanzar en el proceso de licenciamiento, acreditación, mejoramiento de la calidad y gestión académica, bajo un sistema de indicadores que evidencien los esfuerzos desarrollados. Sin embargo, no se puede dejar de notar que muchos indicadores resumen una situación preocupante que necesariamente deben ser tomados en cuenta en el siguiente periodo. A modo de ejemplo, los indicadores de satisfacción reflejan una posición inquietante desde el punto de vista de los actores internos más importantes: estudiantes y docentes. Si bien no muchos tienen un valor insatisfactorio, la mayoría son apenas satisfactorios o de satisfacción regular; incluso ninguno es mayor de 3.5 o el 70 % de escala.

Además, en algunos aspectos como el ingreso en la carrera de Arquitectura no se visualiza una política definida, si los ingresantes se definen por la aprobación al examen de ingreso, por el número de vacantes u otro criterio. Lo anterior se nota cuando el porcentaje de ingresantes de los postulantes, es muy diferente y siempre mayor en el proceso de admisión que se efectúa en el segundo semestre de cada año respecto al que se realiza en el primer semestre. Análogamente, sucede lo mismo en la carrera de Medicina Humana.

Después de algunos años de recuperación de la masa de matrícula, en el último año se produjo una inflexión en la tasa de crecimiento, que en años anteriores crecía, aunque marginalmente decreciente, pero la matrícula aumentaba en valores absolutos. En el semestre 2019-I, decreció respecto al año anterior. Lo mismo sucedió con la matrícula en posgrado.

ANÁLISIS FODA DE LA URP

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

OPORTUNIDADES

- La globalización, la cada vez más sofisticada tecnología en comunicaciones, posibilitan la injerencia en nuevos mercados, nacionales e internacionales, para aquellas instituciones que desarrollen programas de calidad, acreditados nacional e internacionalmente.
- Las actuales demandas del mercado, que provocan la creación de nuevas especialidades o la renovación de las tradicionales para responder a ellas, sumado al prestigio institucional, constituyen una muy buena opción para aquellas universidades capaces de innovar permanentemente sus programas y ofrecer lo que el mercado requiere.
- La modalidad de educación a distancia tiene cada vez mayor aceptación en el medio, de modo que aquellas instituciones educativas que disponen de los medios técnicos y pedagógicos para hacerlo, se hallan en condiciones para desarrollarse en esta modalidad.
- Las necesidades de especialización en el nivel de posgrado son crecientes, debido a la gran cantidad de nuevos conocimientos en todas las profesiones y a la demanda de gente con mayor nivel de preparación en el mercado. Por ello, las instituciones que ofrecen este tipo de servicio educativo y respondan a las necesidades del mercado, poseen un campo importante de actividad.
- La tendencia en el mundo actual es que las universidades ingresen, mediante empresas de investigación, consultoría y producción, al campo de los negocios. En nuestro medio, las experiencias son múltiples y abarcan tanto a las universidades nacionales como las privadas. Las instituciones que posean prestigio, infraestructura, recursos humanos y equipos adecuados, tienen la posibilidad de constituir empresas universitarias altamente competitivas.
- La tendencia actual a la acreditación, es decir, a respaldar y dar certificación a aquellas instituciones que cumplen con los requisitos y estándares necesarios para garantizar un servicio de calidad, es una buena oportunidad para las instituciones que realmente se esfuerzan por dar un servicio excelente.
- La apertura nacional e internacional de búsqueda de alianzas estratégicas y redes universitarias constituyen un espacio abierto a aprovechar para la concreción de convenios y alianzas estratégicas que permitan fortalecer la posición de la universidad y de los programas académicos que se ofrecen.
- La actual política de investigación que viene implementando el Estado a través del CONCYTEC, PNIA, PROCOMPITE entre otros fondos competitivos, permite obtener financiamiento para proyectos de investigación que enfatizan la relación universidad-empresa-estado.
- La tendencia manifiesta del interés cada vez mayor hacia estudios de maestría y doctorado, por razones personales y por la exigencia del mercado laboral.

- Las exigencias a las instituciones de educación superior por acreditarse implican un aporte investigativo de mucha dinámica, en cantidad y calidad, para lograr posicionarse mejor en los rankings internacionales y nacionales. Y dentro del proceso de licenciamiento, muchas instituciones están quedando fuera del mercado, lo cual conllevará a una reestructuración de la oferta de educación superior.
- Los crecientes acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que el país está suscribiendo, exigen el aprovechamiento y/o creación de las ventajas competitivas para que el intercambio no siga resultando desfavorable para nuestro país.
- La actividad pública se ha diversificado y requiere el apoyo de empresas y del mundo científico, ofrece posibilidades para una inserción de la universidad como socio estratégico del Estado, con la oportunidad de involucrarse en temas importantes de la realidad nacional.

AMENAZAS

- La desaceleración del crecimiento económico del país constituye un factor importante que limita el desarrollo para las instituciones del país.
- La fuerte competencia que representa la gestión en bloque del Consorcio de Universidades Privadas, y el fortalecimiento de las universidades estatales, representa una amenaza para las universidades que no están comprendidas en uno de estos casos.
- La excesiva oferta de servicios educativos, sobre todo de las nuevas universidades, que establecen pensiones sumamente baratas, con sistemas de pago a docentes y no docentes bajo modalidades con poca carga de obligaciones y publicidad muy agresiva, constituyen una importante amenaza para instituciones educativas de importante trayectoria.
- Los programas académicos de educación a distancia que ofrecen universidades del extranjero constituyen una amenaza para las universidades del país.
- La ciencia y la tecnología, debido a la continua aceleración de sus logros, principalmente en las áreas de la comunicación y la informática, constituyen una amenaza para aquellas instituciones que no sean capaces de adecuarse e implementar permanentemente los avances tecnológicos mundiales, que permitan la constante mejora de sus procesos académico administrativos y, por consiguiente, la calidad del servicio a nuestros estudiantes.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

FORTALEZAS

- Indiscutible prestigio entre las universidades privadas del país, con una imagen sólida, positiva y en permanente crecimiento.
 - El equipamiento y crecimiento de la infraestructura permanente, como política de gobierno, que fortalece, prioritariamente, el área académica, y potencia el desarrollo de las carreras profesionales que se imparten en la URP.
-

- La permanente actividad cultural, en diversos campos del arte y la cultura en general, ha hecho que la URP sea reconocida nacionalmente como un Polo Cultural, con proyecciones al exterior.
- El prestigio nacional e internacional de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, se constituye en la avanzada del reconocimiento institucional de la Universidad Ricardo Palma.
- La acreditación internacional obtenida por las Facultades de Medicina Humana, Arquitectura e Ingeniería de la URP, otorga un sello de indudable prestigio institucional.
- Programas de maestrías propios de nuestra universidad, que no tienen competencia en el medio nacional.

DEBILIDADES

- El nivel elevado de nuestros gastos de operación constituye una limitación para lograr un crecimiento y desarrollo institucional más acelerado.
- La necesidad de implementar un modelo de organización sin rasgos de disfuncionalidad burocrática.
- Baja resiliencia de la cultura organizacional.
- Reducido número de papers publicados en revistas indizadas en las bases de datos Scopus, Scielo o ISI.
- Las investigaciones de la universidad tienen un reducido porcentaje del área de ciencias y, por otro lado, mantienen un vínculo muy débil con las empresas privadas, que impiden las ventajas del mutuo apoyo.
- La limitada utilización de los laboratorios y equipos, cuyo potencial está subutilizado, de tal forma que no compensan sus altos costos de inversión y mantenimiento.
- La existencia de programas académicos poco articulados en sus diferentes niveles limita la retención de nuestros estudiantes y egresados para continuar sus estudios de posgrado y formación continua en la universidad.
- Falta de normalización de los esfuerzos para la inserción de los estudiantes en el mercado laboral.
- La demora en la implementación del modelo pedagógico que globalice y mejore todo acto académico y de investigación.

DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 01	Incrementar el nivel de empleabilidad de estudiantes y egresados de la URP y apoyar su inserción en el mercado laboral.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Relaciones Universitarias

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
01.01	Índice de empleabilidad de la URP	0 a 100	46.3	60.0	ODACA	Ranking de Universidades del Perú de la Revista América Economía
01.02	Porcentaje de empresas que mencionan que han contratado egresados de la URP en los últimos 12 meses	%	11%	20%	OCP	Estudio Percepción sobre el Egresado Universitario – Segmento gerentes de recursos humanos de empresas de Lima (IPSOS)
01.03	Porcentaje de gerentes que recomendaría contratar egresados universitarios de la URP	%	12%	20%	OCP	Estudio Percepción sobre el Egresado Universitario – Segmento gerentes de recursos humanos de empresas de Lima (IPSOS)
01.04	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al sistema de oportunidades laborales de la URP	0 a 5	2.06	3.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
01.05	Porcentaje de egresados de los 3 últimos años que se encuentran laborando en su especialidad	%	n.d.	80%	Unidad de Inserción Laboral y Seguimiento del Egresado	Encuesta a egresados (Sistema de Seguimiento a Egresados)
01.06	Porcentaje de empleadores que consideran que los egresados de la URP tienen buenas posibilidades laborales	%	n.d.	50%	Unidad de Inserción Laboral y Seguimiento del Egresado	Encuesta a empleadores (Sistema de Seguimiento a Egresados)
01.07	Porcentaje de estudiantes que por certificación intermedia acceden a un trabajo	%	n.d.	20 %	ODACA	Reporte de monitoreo y seguimiento

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
01.01	<p>Instalar una instancia central, en la Oficina de Relaciones Universitarias, dedicada exclusivamente a la inserción laboral de nuestros estudiantes y al seguimiento de egresados, siendo sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la Bolsa de Trabajo Universitario y los sistemas de oportunidades laborales • Impulsar la firma de convenios con instituciones públicas y privadas. • Desarrollar programas que impulsen el emprendimiento empresarial. • Gestionar el sistema de seguimiento de egresados. • Gestionar la certificación intermedia en todas las carreras profesionales. 	Director de la Oficina de Relaciones Universitarias	Encargado de la Unidad de Inserción Laboral y Seguimiento del Egresado
01.02	Mejorar los sistemas de oportunidades laborales de la URP y la gestión de la bolsa de trabajo universitario.	Encargado de la Unidad de Inserción Laboral y Seguimiento del Egresado	
01.03	Establecer convenios con instituciones públicas y privadas para apoyar a estudiantes y egresados, prioritariamente del tercio superior, en su inserción laboral (convenios para prácticas pre-profesionales y para inserción de egresados).	Encargado de la Unidad de Inserción Laboral y Seguimiento del Egresado	Coordinador de Prácticas Pre-Profesionales de la Facultad
01.04	Desarrollar un programa integral que impulse el emprendimiento empresarial en los estudiantes, que incorpore talleres de capacitación, concursos de iniciativas empresariales y financiamiento de propuestas innovadoras.	Encargado de la Unidad de Inserción Laboral y Seguimiento del Egresado	
01.05	Implementar el sistema de seguimiento del egresado, con la aplicación periódica de las encuestas a egresados y empleadores.	Encargado de la Unidad de Inserción Laboral y Seguimiento del Egresado	

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 02	Conseguir la acreditación nacional e internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Desarrollo Académico, Calidad y Acreditación

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
02.01	Índice de acreditación de la URP	0 a 100	64.0	80.0	ODACA	Ranking de Universidades del Perú de la Revista América Economía
02.02	Porcentaje de carreras profesionales acreditadas a nivel nacional (SINEACE)	%	33% (6/18)	100%	ODACA	Reporte de monitoreo y seguimiento
02.03	Porcentaje de carreras profesionales acreditadas a nivel internacional	%	44% (8/18)	100%	ODACA	Reporte de monitoreo y seguimiento
02.04	Porcentaje de programas de posgrado acreditados a nivel nacional (SINEACE)	%	0%	30%	ODACA	Reporte de monitoreo y seguimiento
02.05	Porcentaje de programas de posgrado acreditados a nivel internacional	%	0%	30%	ODACA	Reporte de monitoreo y seguimiento

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
02.01	Continuar el programa de acreditación nacional (SINEACE) e internacional de las carreras profesionales.	Director de la ODACA	Directores de Escuela
02.02	Ejecutar el programa de acreditación nacional (SINEACE) e internacional de los programas de posgrado.	Director de la ODACA	Director de la EPG
02.03	Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad institucional y de programas académicos.	Director de la ODACA	Decanos Director de la EPG Directores
02.04	Desarrollar el programa de acreditación institucional internacional.	Director de la ODACA	

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 03	Internacionalizar el servicio educativo de la URP en pregrado y posgrado.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Relaciones Universitarias

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
03.01	Índice de internacionalización de la URP	0 a 100	59.2	70.0	ODACA	Ranking de Universidades del Perú de la Revista América Economía
03.02	Porcentaje de carreras profesionales con doble certificación (URP y universidad extranjera)	%	0%	40%	ORU	Reporte de monitoreo y seguimiento
03.03	Porcentaje de programas de posgrado con doble certificación (URP y universidad extranjera)	%	0%	20%	ORU	Reporte de monitoreo y seguimiento
03.04	Número de estudiantes de pregrado de la URP que participaron en programas de intercambio con universidades del extranjero en el año	#	11	50	ORU	Reporte de monitoreo y seguimiento
03.05	Número de estudiantes extranjeros de pregrado que participaron en programas de intercambio en la URP en el año	#	50	80	ORU	Reporte de monitoreo y seguimiento
03.06	Número de estudiantes de posgrado de la URP que participaron en programas de intercambio con universidades del extranjero en el año	#	n.d.	40	ORU	Reporte de monitoreo y seguimiento
03.07	Número de estudiantes extranjeros de posgrado que participaron en programas de intercambio en la URP en el año	#	n.d.	10	ORU	Reporte de monitoreo y seguimiento
03.08	Número de docentes de la URP que participaron en programas de intercambio con universidades del extranjero en el año	#	n.d.	10	ORU	Reporte de monitoreo y seguimiento
03.09	Número de docentes extranjeros que participaron en programas de intercambio en la URP en el año	#	n.d.	50	ORU	Reporte de monitoreo y seguimiento

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
03.01	<p>Implantar la doble certificación en todas las carreras profesionales de la URP (con universidades extranjeras que se encuentren prioritariamente dentro del Ranking TOP 500 a nivel mundial). Iniciar el proceso con las carreras profesionales que cuentan con acreditación internacional.</p> <p>Para este fin, al menos el 5% de los cursos de las carreras debe ser dictado en inglés.</p>	Director de la ORU	Directores de Escuela
03.02	<p>Instituir la doble certificación en los programas de posgrado (con universidades extranjeras que se encuentren prioritariamente dentro del Ranking TOP 500 a nivel mundial).</p> <p>Para este fin, al menos el 5% de los cursos de los programas de posgrado debe ser dictado en inglés.</p>	Director de la ORU	Director de la EPG
03.03	<p>Crear e instalar la unidad de Movilidad Educativa que tutele la movilidad de estudiantes y docentes de pregrado y posgrado, con una estructura administrativa especializada para tal fin, y encargada de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el programa de intercambio de estudiantes de pregrado y posgrado con universidades del extranjero. • Desarrollar el programa de intercambio de docentes con universidades del extranjero. 	Director de la ORU	Encargado de la Unidad de Movilidad Educativa Decanos Director de la EPG Directores de Escuela

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 04	Ampliar e innovar nuestra oferta educativa en el pregrado y posgrado.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Vicerrector Académico

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
04.01	Número de estudiantes matriculados en pregrado (modalidad regular)	#	12,146	14,000	OFICIC	Reporte del Sistema de Estadísticas
04.02	Número de estudiantes matriculados en pregrado (modalidad EPEL)	#	645	1,200	OFICIC	Reporte del Sistema de Estadísticas
04.03	Número de estudiantes matriculados en posgrado	#	1,074	1,824	OFICIC	Reporte del Sistema de Estadísticas
04.04	Porcentaje de carreras profesionales que tienen implementada la modalidad EPEL	%	22% (4/18)	50%	OFICIC	Reporte del Sistema de Estadísticas
04.05	Porcentaje de Facultades, en cuya especialidad existen programas de posgrado (Maestrías y Doctorados) que tienen matriculados de posgrado que representan 12% o más de los matriculados en pregrado	%	25% (2/8)	100%	OFICIC	Reporte del Sistema de Estadísticas

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
04.01	Evaluar e implementar la ampliación de vacantes (duplicar las vacantes de ser posible) de las carreras profesionales de Arquitectura y Medicina Humana.	Vicerrector Académico	Decanos de la FAU y la FAMURP Director de la OCA
04.02	Establecer un proceso de evaluación permanente de la demanda en el mercado laboral y proponer la creación, desactivación y reorientación de carreras profesionales. En este marco se deberá evaluar: <ul style="list-style-type: none"> La conveniencia de crear las carreras profesionales de Ciencias de la Comunicación, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Ambiental. En el caso de Ingeniería de Sistemas su implementación podría darse con una reorientación de la carrera de Ingeniería Informática. 	Vicerrector Académico	Decanos
04.03	Desarrollar el programa EPEL de acuerdo a la naturaleza de las carreras profesionales y fortalecerlo orientándolo al segmento de mercado de personas con experiencia laboral y con estudios superiores previos, considerando las siguientes políticas: <ul style="list-style-type: none"> La creación de modalidades de ingreso para apuntar a diferentes segmentos de mercado (como son personas con estudios previos a nivel universitario y técnico) Flexibilizar la edad mínima y el tiempo requerido de experiencia laboral. Establecimiento de convenios con Institutos Técnicos y Empresas. La convalidación de cursos para ingresantes con estudios previos universitarios o técnicos (ésta es una política fundamental). 	Vicerrector Académico	Directores de Escuela
04.04	Poner en funcionamiento programas de posgrado (Maestrías y Doctorados) asociados a todas las Facultades, debiendo alcanzar al menos un 12% de matriculados en posgrado respecto al número de alumnos matriculados en pregrado en la Facultad. Desarrollar Maestrías de especialización de un año de duración.	Director de la EPG	Decanos

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 05	Incorporar la modalidad a distancia en los programas académicos de pregrado y posgrado.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Educación Virtual

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
05.01	Porcentaje de carreras profesionales en modalidad regular que cuentan con el 20% de cursos a distancia.	%	0%	50%	OEV	Reporte de monitoreo y seguimiento
05.02	Porcentaje de carreras profesionales en modalidad EPEL que cuentan con el 50% de cursos a distancia.	%	0%	50%	OEV	Reporte de monitoreo y seguimiento
05.03	Porcentaje de programas de posgrado que cuentan con el 20% de cursos a distancia.	#	0%	50%	OEV	Reporte de monitoreo y seguimiento
05.04	Porcentaje de cursos del programa de estudios básicos que se desarrollan bajo la modalidad a distancia.	%	0%	20%	OEV	Reporte de monitoreo y seguimiento

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
05.01	Instalar la unidad de Educación Virtual encargada de dirigir el proceso de virtualización de los programas académicos de la URP y capacitar a los docentes en esta modalidad.	Vicerrector Académico	Director de la OEV
05.02	Diseñar y definir el modelo pedagógico de los cursos a distancia utilizando las tecnologías de la información.	Director de la OEV	Vicerrector Académico
05.03	Implementar la modalidad a distancia en el 20% de los cursos del programa de estudios básicos.	Director de la OEV	Director del Programa de Estudios Básicos
05.04	Desarrollar la modalidad a distancia en el 20% de cursos de las carreras profesionales.	Director de la OEV	Directores de Escuela
05.05	Ejecutar la modalidad a distancia en el 50% de cursos de las carreras profesionales que se desarrollan como programa EPEL.	Director de la OEV	Directores de Escuela
05.06	Poner en funcionamiento la modalidad a distancia en el 20% de cursos de los programas de posgrado.	Director de la OEV	Director de la EPG

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 06	Rediseñar los planes curriculares de los programas de pregrado y posgrado en base a la prospectiva del contexto, racionalizando su estructura y optimizando la formación del estudiante.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Desarrollo Académico, Calidad y Acreditación

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
06.01	Porcentaje de carreras profesionales que cuentan con certificación intermedia	%	n.d.	100%	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.02	Número de estudiantes que obtuvieron la certificación intermedia en el año	#	n.d.	600	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.03	Porcentaje de carreras profesionales que han implementado la integración vertical con el posgrado	%	0%	100%	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.04	Porcentaje de carreras profesionales que cuentan con 6 cursos como máximo por semestre	%	n.d.	100%	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.05	Porcentaje de carreras profesionales que requieren como máximo 28 horas lectivas semanales que debe cursar el alumno	%	n.d.	100%	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.06	Porcentaje de carreras profesionales que exige, al menos, el nivel intermedio de idioma extranjero para graduarse	%	41% (7/17)	100%	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.07	Porcentaje de carreras profesionales que en su estructura curricular contiene un sistema efectivo de talleres de tesis para la obtención del grado académico de Bachiller dentro del período de estudios	%	n.d.	100%	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento

06.08	Porcentaje de Facultades que desarrolla cursos comunes donde se integran alumnos de diferentes carreras	%	67% (2/3)	100%	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.09	El Programa de Estudios Básicos se desarrolla por separado en estudios generales de ciencias y de humanidades o bajo la política de segmentación de cursos específicos	Nominal	No	Si	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.10	La EPG desarrolla cursos comunes que integren estudiantes de diferentes programas de posgrado	Nominal	No	Si	EPG	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.11	La EPG exige, al menos, el nivel intermedio del idioma extranjero para poder graduarse	Nominal	No	Si	EPG	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.12	La EPG ha implementado un sistema efectivo de talleres de tesis para la obtención del grado académico dentro del período de estudios	Nominal	No	Si	EPG	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento
06.13	Porcentaje de planes curriculares de las carreras profesionales alineados a la formación basada en competencias con base en el modelo pedagógico (planificación-ejecución-evaluación)	%	n.d.	100%	ODACA	Reporte de Sistema de Monitoreo y Seguimiento

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
06.01	Evaluar y rediseñar el Programa de Estudios Básicos (PEB) en grandes áreas: ciencias y humanidades o bajo la política de segmentación de cursos específicos, con la finalidad de garantizar la formación básica de acuerdo a las exigencias de las carreras profesionales.	Director de la ODACA	Director del PEB
06.02	Adecuar la estructura curricular de las carreras profesionales considerando las siguientes políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la certificación intermedia en todas las carreras profesionales, con criterios estándares que lo hagan accesible y útil a los estudiantes. • Incorporar la integración vertical del pregrado con el posgrado, en todas las carreras profesionales, a través de cursos electivos (12 créditos) reconocidos en los planes de estudio de pregrado y posgrado. • Fortalecer la política de contar con cursos comunes, a nivel de Facultad, donde se integren estudiantes de diferentes carreras profesionales de la misma Facultad. • Los planes curriculares no deben exceder los 6 cursos por semestre y las 28 horas lectivas semanales. • Estandarizar el nivel mínimo de idioma exigido (nivel intermedio) en todas las carreras profesionales. • Uniformizar e implementar en la estructura curricular un sistema efectivo de talleres de tesis conducentes a la elaboración de la tesis para el Bachillerato dentro del período de estudios. • Las prácticas pre-profesionales deben tener créditos en la estructura curricular. • Alinear los planes curriculares a la formación basada en competencias con base en el modelo pedagógico y monitorear la implementación y el logro de la coherencia interna y externa del perfil de egreso actualizado. 	Director de la ODACA	Directores de Escuela
06.03	Adaptar la estructura curricular de los programas de posgrado considerando las siguientes políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la integración vertical del pregrado con el posgrado, en todas las carreras profesionales, a través de cursos electivos (12 créditos) reconocidos en los planes de estudio de pregrado y posgrado. • Contar con cursos comunes, a nivel de la EPG, donde se integren estudiantes de diferentes programas de posgrado. • Estandarizar el nivel mínimo de idioma extranjero exigido (nivel intermedio) en todos los programas de posgrado. • Uniformizar e implementar en la estructura curricular un sistema efectivo de talleres de tesis conducentes a la elaboración de la tesis de grado dentro del período de estudios. 	Director de la ODACA	Director de la EPG

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 07	Mejorar el desempeño de los docentes en la prestación del servicio de enseñanza-aprendizaje.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Desarrollo Académico, Calidad y Acreditación

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
07.01	Índice de calidad docente de la URP	0 a 100	72.4	80.0	ODACA	Ranking de Universidades del Perú de la Revista América Economía
07.02	Índice de desempeño promedio de docentes	0 a 20	n.d.	16	ODACA	Sistema integral de evaluación docente (Encuestas de evaluación docente a estudiantes, Directores de Escuela, Jefes de Departamento Académico y autoevaluación)
07.03	Índice de satisfacción de docentes	0 a 5	2.92	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
07.04	Porcentaje de docentes con grado académico de Doctor	%	18%	30%	Oficina de Personal	Sistema de personal docente
07.05	Porcentaje de docentes que tienen grado académico (Maestro o Doctor) de las universidades del TOP 500 del Ranking Mundial QS	%	n.d.	5%	Oficina de Personal	Sistema de personal docente
07.06	Porcentaje de docentes con edad menor a 50 años	%	n.d.	50%	Oficina de Personal	Sistema de personal docente
07.07	Grado de aplicación del nuevo modelo pedagógico	0 a 20	n.d.	16	ODACA	Sistema integral de evaluación docente (Encuestas de evaluación docente a estudiantes, Directores de Escuela, Jefes de Departamento Académico y autoevaluación)

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
07.01	Consolidar el sistema integral de evaluación docente con la aplicación de nuevos instrumentos que garanticen un resultado objetivo del desempeño del docente.	Director de la ODACA	Jefes de Departamento Académico Directores de Escuela
07.02	Desarrollar un programa que garantice la aplicación del nuevo modelo pedagógico, sobre la base de su difusión, la capacitación docente y un sistema de seguimiento que permita la medición del grado de aplicación del modelo.	Director de la ODACA	Jefes de Departamento Académico Directores de Escuela
07.03	Ejecutar los procesos de nombramiento, ratificación y promoción de docentes ordinarios de acuerdo a ley y considerando las necesidades curriculares y de gobernabilidad de la institución.	Director de la ODACA	Jefes de Departamento Académico
07.04	Llevar a cabo un proceso de renovación del personal docente, promoviendo el ingreso a la docencia de profesionales de calidad con experiencia laboral, menores de 50 años y estudios de posgrado en universidades TOP 500 a nivel mundial.	Director de la ODACA	Jefes de Departamento Académico

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 08	Desarrollar las condiciones de calidad de la infraestructura académica y racionalizar su uso, optimizando la programación de horarios de clases.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina Central de Planificación

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
08.01	Índice de infraestructura de la URP	0 a 100	67.4	85.0	ODACA	Ranking de Universidades del Perú de la Revista América Economía
08.02	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la infraestructura de las aulas	0 a 5	2.85	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
08.03	Índice de satisfacción de docentes respecto a la infraestructura de las aulas	0 a 5	3.09	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
08.04	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la infraestructura de los laboratorios de cómputo	0 a 5	2.61	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
08.05	Índice de satisfacción de docentes respecto a la infraestructura de los laboratorios de cómputo	0 a 5	3.03	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
08.06	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la infraestructura de los laboratorios especializados	0 a 5	2.42	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
08.07	Índice de satisfacción de docentes respecto a la infraestructura de los laboratorios especializados	0 a 5	2.96	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
08.08	Índice de satisfacción de docentes respecto a la infraestructura de las salas de profesores	0 a 5	2.71	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
08.09	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la infraestructura y disponibilidad de salas de estudio y comedores para estudiantes	0 a 5	n.d.	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

08.10	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la infraestructura deportiva de la universidad	0 a 5	n.d.	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
08.11	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la organización de los horarios de clases	0 a 5	2.52	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
08.12	Índice de satisfacción docente respecto al apoyo en aulas y equipos	0 a 5	n.d.	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
08.01	Diseñar el Plan Maestro del Campus Universitario, el mismo que debe considerar: <ul style="list-style-type: none"> • La solución integral para el estacionamiento de la URP. • La solución integral para ambientes académicos y administrativos y su reordenamiento. • Plan de construcción por etapas. 	Director de la OCP	Director General de Administración
08.02	Formular el Plan Maestro del CESPAP.	Director de la OCP	Director General de Administración
08.03	Centralizar la administración de todas las aulas de la URP en cuanto a programación de uso, políticas de implementación con criterios técnicos uniformes y programación del mantenimiento y soporte técnico.	Director de la OCP	Director de la ODAM
08.04	Concentrar la administración de todos los laboratorios de cómputo de la URP en cuanto a programación de uso, políticas de implementación con criterios técnicos uniformes y programación del mantenimiento y soporte técnico.	Director de OFICIC	Director de la ODAM
08.05	Desarrollar e implementar una propuesta de racionalización y repotenciación de los laboratorios especializados promoviendo su unificación y uso compartido por las diferentes Facultades.	Director de la OCP	Decanos
08.06	Elaborar una solución integral y general para la implementación de salas de estudio / comedores para estudiantes.	Director de la OCP	Director General de Administración
08.07	Plantear una solución integral orientada a reorganizar los horarios de clases considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Uniformizar el período de tiempo de una hora académica para todos los programas académicos que se desarrollan en la universidad. • Establecer horarios y grupos de clases que se mantengan fijos en el tiempo. • Eliminar espacios de tiempo muertos entre cursos de un mismo semestre, los cuales no deben cruzarse. • Los horarios deben estructurarse en favor del estudiante evitando la dependencia de la disponibilidad del profesor. 	Director de la OCP	Vicerrector Académico

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 09	Consolidar el servicio del sistema de bibliotecas de la URP y ampliar el acceso a la documentación virtual a nivel nacional e internacional.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Biblioteca Central

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
09.01	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al servicio de la Biblioteca Central	0 a 5	2.84	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
09.02	Índice de satisfacción de docentes respecto al servicio de la Biblioteca Central	0 a 5	3.00	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
09.03	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al servicio de las Bibliotecas Especializadas de las Facultades	0 a 5	2.74	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
09.04	Índice de satisfacción de docentes respecto al servicio de las Bibliotecas Especializadas de las Facultades	0 a 5	2.96	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
09.05	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al acceso a bases de datos con documentación virtual nacional e internacional (libros, artículos, tesis, investigaciones)	0 a 5	n.d.	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
09.06	Índice de satisfacción de docentes respecto al acceso a bases de datos con documentación virtual nacional e internacional (libros, artículos, tesis, investigaciones)	0 a 5	n.d.	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
09.01	<p>Instituir un sistema de biblioteca en la universidad que estandarice el servicio e integre la Biblioteca Central y Bibliotecas Especializadas de las Facultades. Centralizar la administración de las bibliotecas de la universidad con la finalidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer e implementar políticas uniformes para la prestación del servicio de biblioteca. • Definir criterios estándares y prioridades de implementación de las bibliotecas. • Establecer horarios de atención estándar a nivel de todo el sistema de biblioteca que garantice un servicio continuo e ininterrumpido y establecer criterios técnicos estándar de requerimiento de personal. • Adecuar el servicio de Biblioteca a los horarios de funcionamiento de las actividades académicas de la Escuela de Pos grado • La Biblioteca Central debe identificar los requerimientos de mejora (bibliografía, sistemas de información, bases de datos, equipamiento, personal, etc.) de las diferentes bibliotecas periféricas y diseñar planes de mejora integrales con criterios técnicos estándares y priorizados. 	Director de la Biblioteca Central	Jefes de Bibliotecas Especializadas
09.02	<p>Instalar un sistema de biblioteca virtual que permita que estudiantes y docentes puedan acceder de manera remota a bases de datos con documentación virtual nacional e internacional (libros, artículos, tesis, investigaciones).</p>	Director de la Biblioteca Central	Jefes de Bibliotecas Especializadas

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 10	Mejorar el desempeño académico de los estudiantes e incentivar la práctica del arte y el deporte.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Vicerrector Académico

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
10.01	Rendimiento promedio de los estudiantes de pregrado	0 a 20	12.23	14	OFICIC	Sistema de notas de los estudiantes
10.02	Índice de satisfacción de docentes respecto al desempeño de los estudiantes	0 a 5	2.80	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
10.03	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a los programas de nivelación, refuerzo y acompañamiento de la universidad	0 a 5	n.d.	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
10.04	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la práctica de actividades deportivas en la universidad	0 a 5	2.34	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
10.05	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la práctica de actividades artísticas y culturales en la universidad	0 a 5	2.35	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
10.01	Llevar a cabo un programa de nivelación de carácter obligatorio y autofinanciado para aquellos ingresantes que no hayan obtenido un nivel satisfactorio en las evaluaciones de admisión. El examen de admisión y el programa de nivelación de ingresantes deberá implementarse por áreas, para identificar aquellas en la que el estudiante requiere el refuerzo académico.	Vicerrector Académico	Director de la Oficina Central de Admisión
10.02	Poner en marcha talleres obligatorios y autofinanciados para estudiantes que hayan repetido 2 veces un mismo curso.	Vicerrector Académico	Decanos Director del PEB
10.03	Desarrollar talleres deportivos que promuevan la participación de la mayor cantidad de estudiantes y asistir con delegaciones estudiantiles a eventos nacionales e internacionales.	Director del Instituto de Deportes	
10.04	Ejecutar talleres artísticos y culturales que promuevan la participación de la mayor cantidad de estudiantes y asistir con delegaciones estudiantiles en eventos nacionales e internacionales.	Director de la OCECPS	Jefes de OECPS

EJE ESTRATÉGICO	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
-----------------	-----------------------

OBJETIVO 11	Modificar el sistema de becas y descuentos de la URP y el sistema de admisión para que se permita captar un mayor número de estudiantes con buen rendimiento académico.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Bienestar Universitario

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
11.01	Número de postulantes	#	2,287	3,000	OFICIC	Sistema de Estadística
11.02	Número de ingresantes matriculados	#	1,345	2,000	OFICIC	Sistema de Estadística
11.03	Porcentaje de ingresantes matriculados que pertenecen al tercio superior de su colegio de procedencia	%	n.d.	60%	OCA	Sistema de Admisión
11.04	Porcentaje de estudiantes con becas y descuentos que pertenecen al tercio superior respecto al total de estudiantes con becas y descuentos	%	33%	60%	OFICIC	Sistema Académico y Sistema de Cuentas Corrientes
11.05	Porcentaje de inversión en becas y descuentos respecto al total de ingresos de la URP	%	9%	8%	OE	Sistema de Cuentas Corrientes
11.06	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al sistema de becas y descuentos de la universidad	0 a 5	n.d.	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
11.07	Número de estudiantes matriculados que provienen de programas de becas del Estado y de organismos nacionales e internacionales	#	47	150	OFICIC	Sistema de Cuentas Corrientes

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
11.01	<p>Reorientar el sistema de becas de la universidad con la finalidad de captar más y mejores estudiantes e incentivar el rendimiento académico sobresaliente, debiendo considerar las siguientes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de becas para ingresantes de buen rendimiento académico, ofrecer becas directas para estudiantes que pertenezcan al tercio superior de su colegio de procedencia (Beca a la Excelencia Escolar), enfocándose principalmente en las carreras con bajo número de postulantes. • Implementar un sistema de becas automático para estudiantes regulares que ocupen los primeros puestos en la carrera profesional (Beca Ricardo Palma) • Incorporar como política que toda beca y descuento es temporal (sea por convenio, rendimiento académico u otra) y se renuevan en función al rendimiento académico del estudiante debiéndose establecer como requisito para renovar estos beneficios que el estudiante pertenezca al tercio superior en su carrera. 	Director de la Oficina de Bienestar Universitario	Director de la Oficina Central de Admisión
11.02	Ampliar la presencia de la universidad en los diferentes programas de becas que ofrece el Estado (Beca 18 y otros) y organismos nacionales e internacionales con la finalidad de captar una mayor cantidad de estudiantes aprovechando el financiamiento externo.	Director de la Oficina de Bienestar Universitario	Director de la Oficina Central de Admisión Decanos
11.03	Replantear las modalidades de admisión y vacantes asignadas priorizando y promoviendo el ingreso de estudiantes que pertenezcan al tercio superior de sus colegios de procedencia.	Director de la Oficina Central de Admisión	

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN
-----------------	--

OBJETIVO 12	Incrementar la producción científica, tecnológica y humanística de la universidad.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Vicerrector de Investigación

	Indicadores	Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
12.01	Índice de investigación e innovación de la URP	0 a 100	38.3	50	ODACA	Ranking de Universidades del Perú de la Revista América Economía
12.02	Posición de la URP entre las universidades del país en producción científica	#	16	8	VRI	Ranking SCIMAGO
12.03	Número total de documentos publicados por la URP en revistas académicas indizadas en Scopus en un período de los últimos 5 años	#	112	200	VRI	Ranking SCIMAGO
12.04	Número de papers indexados en el año en bases ISI, Scielo, Scopus y otras con filiación explícita a la universidad	#	n.d.	80	VRI	Reporte de monitoreo y seguimiento
12.05	Número de revistas de investigación de la universidad indexadas	#	1	8	VRI	Reporte de monitoreo y seguimiento
12.06	Número de patentes otorgadas por INDECOPI en el año	#	0	2	VRI	Reporte de monitoreo y seguimiento
12.07	Índice de producción científica normalizado	0 a 100	6.227	40	ODACA	Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria - SUNEDU
12.08	Número de proyectos de investigación aprobados por Fondos Concursables en el año	#	0	10	VRI	Reporte de monitoreo y seguimiento
12.09	Financiamiento externo captado en el año para proyectos de investigación a través de fondos concursables	Miles S/	61	3,000	OE	Estado de Flujo de Efectivo
12.10	Número de libros científicos y textos universitarios de la URP publicados en el año	#	n.d.	30	Editorial Universitaria	Reporte de monitoreo y seguimiento
12.11	Índice de satisfacción de docentes respecto a la actividad de investigación en la universidad	0 a 5	2.69	4.0	ODACA	Encuesta de satisfacción docente

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
12.01	<p>Desarrollar un programa intensivo de producción y publicación de artículos científicos en Revistas indexadas, debiendo considerarse las siguientes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalar un equipo especializado, en el Centro de Investigación, que promueva, oriente, capacite, gestione las iniciativas de los docentes para la producción de papers y su publicación en Revistas indexadas. • Ejecutar programas de capacitación a los docentes en la preparación de artículos científicos. • Sensibilizar entre los docentes que la bonificación por condición docente del 15% que reciben en su remuneración tiene que tener su contrapartida, fundamentalmente, en la preparación de papers para que sean publicados en Revistas indizadas. Por lo que se debe establecer, con carácter obligatorio, que todo docente a tiempo completo debe publicar un paper al año en revistas indexadas y el docente a tiempo parcial en un período proporcional a su carga académica. 	Vicerrector de Investigación	Director del Centro de Investigación
12.02	Ejecutar un programa de indexación de las Revistas de Investigación de todas las Facultades.	Vicerrector de Investigación	Decanos
12.03	<p>Implantar un programa que impulse la presentación de proyectos de investigación a Fondos Concursables (CONCYTEC y otros organismos nacionales e internacionales), debiendo considerarse las siguientes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalar un equipo especializado, en el Centro de Investigación, que promueva, oriente, capacite, gestione las iniciativas de los docentes para la presentación de proyectos de investigación a Fondos Concursables. • Llevar a cabo programas de capacitación a los docentes en la presentación de proyectos de investigación a dichos Fondos. • Difundir información sobre fondos concursables, requisitos y términos de referencia tanto del sector público como de organismos privados nacionales e internacionales. • El Centro de Investigación debe brindar, una vez aprobado los proyectos de investigación en Fondos Concursables, el soporte técnico, administrativo y logístico a los docentes para los trámites internos y externos correspondientes. 	Vicerrector de Investigación	Director del Centro de Investigación
12.04	Poner en marcha un programa de promoción para la obtención de patentes.	Vicerrector de Investigación	Director del Centro de Investigación

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	EXTENSIÓN CULTURAL, PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
-----------------	---

OBJETIVO 13	Desarrollar proyectos sociales y de desarrollo que promuevan la relación Universidad-Estado-Sociedad-Empresa-Ambiente.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina Central de Extensión Cultural, Proyección y Responsabilidad Social

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
13.01	Índice de Responsabilidad Social Universitaria		n.d.		OCECPS	Instrumento de indicadores de la RSU
13.02	Número de proyectos de proyección social desarrollados en el año	#	n.d.	30	OCECPS	Reporte de monitoreo y seguimiento
13.03	Número de actividades artísticas y culturales de alto impacto social realizadas en el año	#	n.d.	10	OCECPS	Reporte de monitoreo y seguimiento
13.04	La URP cuenta con un Plan de Protección al Ambiente y Adecuación al Entorno vigente (Licenciamiento Institucional)	Nominal	Si	Si	OCECPS	Reporte de monitoreo y seguimiento
13.05	La URP cuenta con la evaluación del Plan de Protección al Ambiente y Adecuación al Entorno del año (Licenciamiento Institucional)	Nominal	No	Si	OCECPS	Reporte de monitoreo y seguimiento

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
13.01	Implementar un sistema de indicadores que permita medir los avances de la URP en materia de Responsabilidad Social Universitaria. Este sistema debe permitir generar las propuestas de mejora continua en este rubro y su implementación.	Director de la OCECPS	Director General de Administración
13.02	Desarrollar un programa de actividades de proyección social con la participación de estudiantes y egresados, con una doble finalidad, por un lado, extender el accionar de la universidad a la comunidad y, por otro, incentivar el trabajo práctico de nuestros estudiantes brindando soluciones, de acuerdo a su especialidad, a la problemática o necesidades de diferentes grupos de interés. Este programa se orienta por las siguientes políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades y establecer convenios con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de proyectos sociales. • Establecer una vinculación del desarrollo de proyectos de proyección social con la estructura curricular de las diferentes carreras profesionales para que, a través de ciertos cursos, los estudiantes desarrollen, como trabajo práctico proyectos sociales en apoyo a la comunidad. • Promover el desarrollo de tesis de pregrado y posgrado vinculadas a proyectos sociales, en el marco de un convenio pre-establecido con organizaciones públicas y/o privadas. 	Director de la OCECPS	Jefes de las Oficina de Extensión Cultural y Proyección Social
13.03	Ejecutar un programa de actividades artísticas y culturales con alto impacto social (alto número de asistentes, alto nivel de satisfacción y una alta difusión mediática), por lo que es conveniente realizar un proceso de priorización, identificando aquellos eventos que pueden ser reforzados dándoles un mayor alcance social y descartando aquellos con poca llegada a la comunidad.	Director de la OCECPS	Jefes de las Oficina de Extensión Cultural y Proyección Social
13.04	Instalar una comisión especializada que formule el Plan de Protección Ambiental y Adecuación al Entorno 2020-2024 de la URP (Licenciamiento Institucional) y se encargue de su implementación y monitoreo permanente.	DGA	Director de la OCECPS

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	EDUCACIÓN CONTINUA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS
-----------------	--

OBJETIVO 14	Ampliar los programas de educación continua y de prestación de servicios.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Educación Continua

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
14.01	Excedentes económicos generados en el año por los Programas de Educación Continua (programas de especialización, cursos, convenios corporativos, etc.)	Miles S/	1,802	5,000	OE	Sistema ORACLE CLOUD
14.02	Excedentes económicos generados en el año por la prestación de servicios a la comunidad (unidades de producción de bienes y prestación de servicios, asesorías, consultorías, etc.)	Miles S/	344	2,000	OE	Sistema ORACLE CLOUD
14.03	Excedentes económicos generados en el año por los programas de idiomas	Miles S/	972	3,000	OE	Sistema ORACLE CLOUD
14.04	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al servicio del Centro de Idiomas	0 a 5	2.26	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
14.01	Centralizar la organización y ejecución de todos los programas de educación continua de la URP (programas de especialización, cursos, seminarios) en un solo Centro de Educación Continua que sea el encargado de brindar soporte administrativo y de difusión a dichos programas. Toda iniciativa, promovida en diferentes instancias, debe ser canalizada a través del Centro con la finalidad de uniformizar criterios académicos y económicos, evitar duplicidades y administrar un único catálogo de programas de educación continua a nivel de la URP que pueda ser difundido de manera integral.	Director de la OEC	Decanos
14.02	Implementar un Centro de Consultorías y Servicios Integrados de la URP encargado de desarrollar un catálogo de servicios que se pueda ofrecer por especialidad y organizar a los docentes y estudiantes para tal fin, centralizando la promoción, difusión y soporte administrativo en dicho Centro.	DGA	Decanos
14.03	Potenciar el Centro de Idiomas de la Universidad centralizando todos los programas de idiomas y uniformizando el requerimiento exigido para el idioma extranjero, tanto a nivel de pregrado como en posgrado.	Director del Centro de Idiomas	Vicerrector Académico
14.04	Realizar un estudio del mercado de las demandas de programas de especialización, cursos, etc., y establecer contactos con los empleadores	Director de la OEC	Decanos

EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA
-----------------	------------------------------------

OBJETIVO 15	Racionalizar la estructura orgánica de la institución.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director General de Administración

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
15.01	Porcentaje que representan los gastos de personal respecto al total de ingresos de la URP	%	69%	60%	OE	Estado de Resultados
15.02	Porcentaje que representan los gastos de personal de las Facultades y EPG respecto al total de ingresos de la URP	%	43%	40%	OE	Sistema ORACLE CLOUD
15.03	Porcentaje que representan los gastos de personal de la Administración Central respecto al total de ingresos de la URP	%	20%	18%	OE	Sistema ORACLE CLOUD
15.04	Porcentaje del total horas no lectivas respecto al total de horas lectivas	%	70%	60%	OFICIC	Sistema Apolo

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
15.01	<p>Implantar un modelo de organización racionalizado en su estructura, debiéndose considerar las siguientes políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar Núcleos o Centros Administrativos que presten servicios a dos o más Facultades. 	Director General de Administración	Director de la OCP
15.02	<p>Desarrollar un programa de reducción de la carga no lectiva en 35%, para lo cual debe implementarse las siguientes políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La proporción de docentes a tiempo completo no debe exceder el 26% respecto al total de docentes. • Todos los docentes (de tiempo completo y tiempo parcial), sin excepción, deben tener una carga lectiva mínima asignada de 14 horas semanales. • No se deben asignar horas no lectivas a docentes de tiempo parcial, las horas no lectivas deben ser exclusivas de docentes a tiempo completo. • Las horas no lectivas asignadas a un docente, en lo posible, deben corresponder a un solo cargo asignado. • Establecer una estructura de cargos uniforme en las Facultades para la asignación de carga no lectiva. • Instaurar una estructura de cargos racionalizada en la Administración Central para la asignación de carga no lectiva. 	Vicerrector Académico	Director de la OCP
15.03	<p>Instituir una estructura de cargos racionalizada para el personal administrativo y de servicios, siguiendo las siguientes políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uniformizar los requerimientos de personal administrativo y de servicios en las Facultades. • Diseñar la estructura de puestos del personal administrativo y de servicios, considerando la descripción del puesto, requisitos, funciones, categorías y escalas salariales (siendo además un requerimiento exigido por la Ley de igualdad remunerativa). 	Director de la Oficina de Personal	Director de la OCP
15.04	Continuar los programas de jubilación y renuncia anticipada de personal docente y no docente.	Director de la Oficina de Personal	Director General de Administración

EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA
-----------------	------------------------------------

OBJETIVO 16	Mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director de la Oficina de Personal

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
16.01	Índice de desempeño del personal administrativo y de servicio		n.d.		OP	Sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios
16.02	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al trato y atención del personal administrativo	0 a 5	2.69	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
16.03	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la eficiencia del personal administrativo	0 a 5	2.65	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
16.01	Diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios.	Director de la Oficina de Personal	Director de la OCP
16.02	Instituir una cultura organizacional con un enfoque orientado al usuario, que incida en la actitud y trato que debe tener el personal administrativo para con estudiantes, padres de familia y visitantes en general.	Director de la Oficina de Personal	Director General de Administración
16.03	Ejecutar programas de capacitación para el personal administrativo y de servicios que permitan mejorar la productividad y calidad del servicio.	Director de la Oficina de Personal	Director General de Administración

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA
-----------------	------------------------------------

OBJETIVO 17	Modernizar los servicios académico-administrativos.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director General de Administración

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
17.01	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al servicio administrativo de Facultades	0 a 5	2.70	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.02	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al servicio administrativo del Edificio Central	0 a 5	2.56	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.03	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al servicio de cafetería	0 a 5	2.53	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.04	Índice de satisfacción de docentes respecto al servicio de cafetería	0 a 5	2.78	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción docente
17.05	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al servicio del centro médico	0 a 5	2.41	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.06	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la seguridad contra robos y asaltos	0 a 5	2.62	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.07	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al estado y mantenimiento de los servicios higiénicos	0 a 5	3.01	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.08	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al estado y mantenimiento de las áreas verdes	0 a 5	2.79	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.09	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la accesibilidad y velocidad de la red Wifi en todo el campus	0 a 5	2.25	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.10	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al proceso de matrícula por internet	0 a 5	2.77	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil

17.11	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al aula virtual	0 a 5	2.80	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.12	Índice de satisfacción de estudiantes respecto al Intranet	0 a 5	2.77	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil
17.13	Índice de satisfacción de estudiantes respecto a la Página Web de la URP	0 a 5	2.67	4.00	ODACA	Encuesta de satisfacción estudiantil

Iniciativas Estratégicas		Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
17.01	Mejorar el servicio administrativo que se brinda en las Facultades y en la Administración Central sobre la base de las siguientes políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Simplificar y automatizar, para que se realicen de manera virtual, los diferentes trámites que realizan los estudiantes que permita reducir el tiempo de los mismos. • Ampliar los horarios de atención de las unidades de las Facultades y de la Administración Central que prestan una atención directa al estudiante. 	Director General de Administración	Director de la OCP Director de OFICIC
17.02	Ampliar el servicio de las plataformas tecnológicas de la universidad vinculadas a: <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de internet en el campus • Matrícula por internet • Aula Virtual • Intranet • Página Web • Plataformas informáticas que brinden información relevante en línea a estudiantes y padres de familia • Trámites académico-administrativos 	Director de OFICIC	Director General de Administración
17.03	Modernizar los servicios de cafetería, concesionarios, centro médico y psicológico, debiéndose considerar: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una solución integral del servicio de cafetería y comedor para estudiantes. • Definir el alcance del servicio del Centro Médico y mejorar la atención. 	Director General de Administración	Director de la ODAM Director de la OBU
17.04	Ejecutar un programa de ordenamiento de la Ciudad Universitaria que involucre la seguridad, sistema defensa civil y confort de las personas.	Director General de Administración	Director de la ODAM Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo
17.05	Desarrollar un Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.	Director de la OCP	

EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA
-----------------	------------------------------------

OBJETIVO 18	Optimizar la gestión de marketing y publicidad de la URP.
RESPONSABLE GENERAL DEL OBJETIVO	Director General de Administración

Indicadores		Unidad de medida	Línea Base	Meta al 2024	Responsable de Medición	Instrumento de Medición
18.01	Porcentaje de recordación de la URP (postulantes a educación superior que mencionaron a la URP entre las universidades que recuerda)	%	30%	50%	OCP	Estudio de Imagen y Percepción de Institutos y Universidades – Segmento Postulantes (IPSOS)
18.02	Porcentaje de postulantes a educación superior que mencionaron a la URP como la primera universidad en la que pensó estudiar (primera mención)	%	1%	5%	OCP	Estudio de Imagen y Percepción de Institutos y Universidades – Segmento Postulantes (IPSOS)
18.03	Porcentaje de postulantes a educación superior que considera a la URP como la mejor universidad privada	%	2%	5%	OCP	Estudio de Imagen y Percepción de Institutos y Universidades – Segmento Postulantes (IPSOS)
18.04	Porcentaje de postulantes a educación superior que considera que la URP cuenta con un precio accesible a sus posibilidades	%	5%	10%	OCP	Estudio de Imagen y Percepción de Institutos y Universidades – Segmento Postulantes (IPSOS)
18.05	Medición de la deserción neta	%	4.5%	3.0%	OCP	Estudio sobre factores que inciden en la deserción

	Iniciativas Estratégicas	Responsable general de la Iniciativa	Corresponsables
18.01	<p>Instalar una Unidad de Marketing de la URP encargada de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proceso de evaluación permanente de la demanda en el mercado laboral. • Realizar los estudios de investigación del mercado de educación superior y de los programas académicos (carreras profesionales, maestrías y doctorados). • Identificar el público objetivo o segmento de mercado de los programas académicos. • Proponer la creación, desactivación y reorientación de programas académicos de pregrado y posgrado, según las tendencias del mercado. • Desarrollar la gestión administrativa interna y externa (SUNEDU) para la creación, desactivación y reorientación de programas académicos de pregrado y posgrado. • Proponer la política de precios (pensiones) según el segmento de mercado y el análisis de la competencia. • Desarrollar el concepto de marketing de la URP, evaluar la estrategia de marketing empleada, definir una política de marketing más efectiva y adecuada a los sectores objetivos diversos, e implementar estrategias promoción y publicidad que incluya el marketing digital. 	Encargado de la Unidad de Marketing	Director General de Administración
18.02	<p>Replantear la política de ajuste de pensiones de la URP bajo los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de pensiones periódicos generales (a todos los estudiantes: ingresantes y regulares) de acuerdo a la inflación o algún otro indicador económico, esta política busca que los incrementos sean moderados y factibles de ser asumidos por todos los alumnos, sin mayores impactos en el número de ingresantes de la URP. La periodicidad puede estar establecida cada 2 años, por ejemplo. • Los ajustes de pensiones extraordinarios aplicados a la pensión de nuevos ingresantes de una carrera en particular, deben ser el resultado de una evaluación del impacto que pueda tener en los ingresantes y futuros matriculados de dicha carrera. Las carreras que son más sensibles a verse afectadas por los cambios de precio en las pensiones, sobre todo aquellas que no han consolidado un prestigio y su relación postulante / ingresante es 1 a 1, sólo se deberán aplicar ajustes de precios por inflación. 	Encargado de la Unidad de Marketing	Director General de Administración
18.03	Desarrollar un programa de seguimiento de estudiantes en deserción y promover la reincorporación.	Encargado de la Unidad de Marketing	Director General de Administración

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Análisis FODA

Siglas en español de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, provenientes a su vez de los términos en inglés *Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats* (SWOT). Es una metodología usada en gestión organizacional para el análisis de situación con miras a diseñar y poner en marcha procesos de planificación anual (POA o Plan Operativo Anual). Se centra en el pasado y el presente de la organización, por lo que solo representa una foto de su estado al momento de realizar el listado.

Benchmarking

Proceso mediante el cual las organizaciones estudian las prácticas y resultados de sus competidores o análogos con el fin de emprender cambios, mejoras o modificaciones coherentes con los objetivos propuestos. Significa llevar a la práctica el principio de aprender del otro, adaptando lo observado a lo interno.

Calidad

Criterio sobre cualidades de un objeto, producto o proceso en comparación con otros de su misma índole en aras de alcanzar la excelencia.

Compromiso

Aceptación voluntaria de una obligación con algo o alguien. Equivale a una promesa o a una responsabilidad social o institucional e implica realizaciones concretas.

Cultura organizacional

Conjunto de valores, símbolos, elecciones y actitudes que los miembros de una organización muestran y cuyo conocimiento puede conducir a políticas de cohesión humana, pertenencia, productividad y bienestar que redunden en un buen clima organizacional.

Eficacia

Capacidad de lograr lo deseado o alcanzar determinados objetivos.

Eficiencia

Optimización del uso de los recursos disponibles para alcanzar un logro u objetivo utilizando el mínimo de recursos.

Efectividad

Es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, ya que es efectivo quien logra ser eficaz y eficiente.

Eje estratégico

Concepto transversal a la ejecución de los objetivos estratégicos de una organización que le da unidad de propósito.

Empoderamiento

Proceso de otorgar poder a los miembros de una organización y así optimizar sus capacidades para una buena marcha organizacional.

Emprendimiento

Palabra que proviene de entrepreneur (pionero, en francés). Proceso por el que una persona o ente se propone y lleva a cabo un proyecto de trabajo o idea de negocio.

Entorno

Circunstancias inevitables que rodean a una persona, ente o colectivo y que afectan su desenvolvimiento, como los factores económicos, ambientales, culturales, sociales, etc.

Escenario

En Planificación, es una hipótesis de diferentes situaciones que ayuda a comprender cómo las decisiones de hoy pueden influir en el futuro de una organización.

Estrategia

Conjunto de acciones o procesos estudiados para llegar a un fin o al cumplimiento de objetivos y metas.

Estudio de impacto ambiental

Análisis de las consecuencias que tendrán las actividades organizacionales en el entorno que la rodea con el fin de evitar posibles efectos negativos sobre él.

Ética

Conjunto de valores que guían el comportamiento de entes o personas en determinados entornos, con la especificación de lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto.

Evaluación

Proceso mediante el cual se analiza algo o a alguien para determinar el cumplimiento de lineamientos, condiciones, etc., según criterios establecidos de antemano.

Excelencia

Lo más acertado es como lo dijo Aristóteles: "Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, es un hábito". Se califica de excelencia cuando dispone de una calidad superior que los hará dignos de una alta estimación y aprecio por parte del resto de la gente. Es sinónimo de perfección.

Humanismo

La organización y sus integrantes actúan bajo parámetros culturales con el propósito de garantizar el bienestar humano; permitiendo la multiplicidad de perspectivas del pensamiento y, a través de él, alcanzar el desarrollo total del hombre: en lo físico, espiritual, estético y religioso. Ulteriormente, las personas deben estar preparadas para desarrollar una vida activa en la comunidad civil, que confíaran en sí mismas y que fueran capaces de discernir por sí solas entre lo correcto y lo incorrecto.

Indicadores

Son variables cuantitativas cuya finalidad es dar información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Funcionan como una “señal de alerta” que indica si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados. En este sentido, sirven para detectar posibles desvíos y corregirlos.

Indicadores de calidad

La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Guarda relación con los atributos de los productos (bienes o servicios) entregados tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad de respuesta de cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios.

Indicadores de eficacia

Refieren al grado de cumplimiento de las metas planteadas, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Generalmente, los indicadores de eficacia relacionan las actividades efectivamente realizadas con aquellas que, a priori, se planificó realizar. Otro tipo de indicador de eficacia refiere al grado de cobertura que se hace de una determinada demanda o población objetivo.

Indicadores de eficiencia

Describen la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Existen muchas aproximaciones a este concepto. Algunas de éstas refieren a la productividad media de los distintos factores de producción de los bienes y servicios, relacionando en nivel de actividad con el nivel de recursos utilizados; otras, guardan relación con costos de producción tales como costos medios o unitarios, y/o también con estructuras de costos tales como gastos administrativos en relación al gasto total que involucra la entrega de prestaciones.

Indicadores de impacto

Son resultados a nivel del fin de los bienes y servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a éstos. En algunas oportunidades es difícil realizar estas mediciones, principalmente por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de estos efectos son de largo plazo.

Índice de satisfacción

Es un indicador que mide el agrado o complacencia del público-objetivo o cliente del desempeño de una organización. Es un indicador fundamental de quien es sujeto relevante de la acción de una organización. Este indicador se contrapone a los tradicionales que tratan de la calidad del producto o de los procesos, criterios que ignoran a los beneficiarios últimos.

Iniciativas estratégicas

Propuestas de acciones convergentes al logro de indicadores establecidos para los objetivos estratégicos. Son acciones razonables, factibles, efectivos y necesarios para impulsar cambios positivos.

Innovación

Proceso por el cual los individuos y las organizaciones dominan e implementan el diseño y la producción de bienes y servicios que son nuevos para ellos, independientemente, de si éstos son nuevos para sus competidores, su país o el mundo en general.

Instrumento de medición

Fuente o forma de obtener información sobre los indicadores, sea en periodos intermedios para ver cuánto se ha avanzado desde la línea base o al final para ver si se alcanzó la meta al término del periodo del plan. Utilizan encuestas a estudiantes, egresados, empleadores, registros, reportes de monitoreo, sistema estadístico, publicaciones, entre otros.

Liderazgo

Cualidad de las personas para lograr la adhesión de otras con el fin de lograr objetivos, gracias a una serie de habilidades y su capacidad de influir, motivar, guiar, tomar decisiones y cumplir las responsabilidades asignadas.

Línea de base

Comprende la situación o condiciones existentes antes de que se inicie la intervención.

Lineamientos estratégicos

Son las prioridades definidas al máximo nivel de planificación político-estratégico de una organización. Implican juicios valorativos sobre lo que es deseable y que se pretende lograr en el período de gobierno. Es muy relevante dado que, a partir de los mismos, se construirán los pilares sobre los cuales se delinearán los Planes Estratégicos y los Planes Anuales.

Mapa estratégico

Marco o tablero guía en el cual se expresan las relaciones causa-efecto de las acciones organizacionales para tener claros los vectores que conducirán a los resultados deseados.

Metas

Expresión concreta en el año del cumplimiento de los objetivos estratégicos del órgano ejecutor. Es un fin que las Unidades Ejecutoras se proponen alcanzar en un período de tiempo específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr e incluso el costo estimado para llegar a los mismos. Una meta de gestión es, por definición, el propósito de una Unidad Ejecutora de pasar de un estado actual, considerado perfectible o insatisfactorio, a un estado futuro deseados. El conjunto de metas definidas por la Unidad Ejecutora para un año en particular constituye su Plan Anual.

Misión

Definición comprensible, clara y concisa del propósito o identidad organizacional. La misión enuncia para qué existe la organización y cuál es su finalidad última; en síntesis, expresa su razón de ser. Además, debe incluir bajo qué valores centrales la organización cumplirá con su propósito. La misión no sólo debe establecerse en un todo de acuerdo con los cometidos legales (que en el marco normativo sólo se enumeran), sino agregándole además los valores centrales de la organización de forma tal que, se constituya en una herramienta para la gestión.

Objetivos de calidad

Son resultados futuros que se plantean alcanzar para optimizar funciones, áreas, procesos y productos de una organización. Corresponden a la política de calidad de la organización.

Objetivos estratégicos

Son los propósitos de mediano plazo de los Incisos y Unidades Ejecutoras, definidos en el marco de los lineamientos estratégicos y de la disponibilidad de los recursos asignados en el Presupuesto. Constituyen la expresión amplia y general de los resultados que la organización espera obtener en el mediano plazo y que deben estar alineados hacia el cumplimiento de su misión y cometidos sustantivos. Los objetivos estratégicos deberán conformar los Planes Anuales de los órganos constitutivos de la organización. Para cada objetivo estratégico se debe definir: Responsable e Indicadores de resultados o impacto a través de los cuales se evaluará su grado de cumplimiento, especificando: unidad de medida, línea de base, meta al final del periodo e instrumento de medición.

Planificación estratégica

Proceso continuo de reflexión sistemática que se desarrolla en una organización y supone un aprendizaje continuo que debe trasladarse a nuevas normas y procedimientos. Constituye un instrumento idóneo para establecer correspondencia entre los problemas que identifica la alta dirección del organismo, sus causas, las alternativas posibles y las operaciones requeridas para superarlos, alcanzado los resultados buscados o identificando eventuales desvíos y proponiendo medidas correctivas. En definitiva, se trata de determinar lo que debe hacerse, para quiénes debe hacerse, con qué recursos y bajo qué responsabilidad. Idealmente implica revisar la misión y visión de la organización, realizar un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) y de las necesidades y demandas de los grupos de interés relacionados, para delinear, en el marco de lo establecido por los lineamientos de gobierno y la normativa vigente, un plan de acción futuro a través de la definición de objetivos estratégicos, metas de gestión e indicadores. La planificación estratégica potencia y facilita la elaboración del presupuesto como herramienta formal de asignación de los recursos en las organizaciones públicas, al promover una mayor coherencia entre fines y medios y al tender a reasignar eficientemente dichos recursos hacia las actividades consideradas prioritarias en cada organización.

Política de calidad

Declaración sincera de la dirección en la que se definen las ideas, nociones y conceptos más importantes vinculados con el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, en los que cree y está dispuesto a dedicar los recursos de la organización necesarios para concretarlos.

Política institucional

Son las directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o tema determinado. Las mismas tienen carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas. Son lineamientos que deben seguirse para facilitar el desarrollo institucional.

Responsabilidad Social

Actuaciones de las empresas y organizaciones tendientes a aportar valor a su entorno o contribuir con el mejoramiento de ciertas realidades sociales, ambientales, educativas, etc. Puede ser voluntaria o estar determinada como obligatoria por los gobiernos de las naciones, con su respectiva regulación.

Resiliencia

La Resiliencia Organizacional es la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión

Transparencia

Cualidad de mostrar información fidedigna sobre la organización, con el fin de generar un clima de confianza y seguridad tanto en los actores internos como externos.

Valores

Principios o preceptos que guían el comportamiento de las personas y tienen que ver con lo que le da valor a su existencia a partir de lo que, según ellas, debería ser el mundo, de lo que está bien o mal y de las decisiones a tomar en determinadas situaciones o circunstancias.

Visión

Representación de lo que debe ser en el futuro la organización. Contesta a preguntas relacionadas con cuál es la situación futura deseada de los usuarios y beneficiarios, cuál es la posición futura de la organización en relación con otras organizaciones, cuáles son las contribuciones distintivas que quieren hacerse en el futuro y/o cuáles son las principales proyectos o actividades que se desea desarrollar.