

**Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna
Oficina de Planificación**

***Plan Estratégico Institucional (PEI)
de la Universidad Nacional Jorge
Basadre Grohmann-Tacna 2007-2011***



Tacna, Setiembre del 2008

Plan Estratégico Institucional 2007-2011

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-UNJBG

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	04
I. LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN	06
1.1 Reseña histórica	06
1.2 Carreras profesionales de Pregrado	07
1.3 Carreras profesionales de Postgrado	07
1.4 Base legal	07
1.5 Finalidad y objetivos estatutarios	07
II. ROL ESTRATÉGICO DE LA UNJBG	08
III. VISIÓN	08
IV. MISIÓN	08
V. DIAGNÓSTICO GENERAL	09
5.1 Indicadores académicos y administrativos	09
5.1.1 Vacantes, postulantes e ingresantes	09
5.1.2 Alumnos matriculados	09
5.1.3 Graduados y titulados	10
5.1.4 Escuela de Postgrado	10
5.1.5 Personal docente y remuneraciones	10
5.1.6 Personal administrativo y remuneración promedio	11
5.2 Análisis estratégico de cada unidad estratégica	11
5.2.1 Unidad estratégica de Enseñanza	12
5.2.1.1 Análisis externo	12
5.2.1.2 Diagnóstico interno	12
5.2.1.3 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave	14
5.2.1.4 Conclusiones del análisis estratégico	15
5.2.2 Unidad estratégica de Investigación	16
5.2.2.1 Análisis externo	16
5.2.2.2 Diagnóstico interno	16
5.2.2.3 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave	18
5.2.2.4 Conclusiones del análisis estratégico	19
5.2.3 Unidad estratégica de Extensión	19
5.2.3.1 Análisis externo	19
5.2.3.2 Diagnóstico interno	19
5.2.3.3 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave	21
5.2.3.4 Conclusiones del análisis estratégico	22
5.3 Análisis estratégico corporativo	22

VI.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
6.1	Objetivos estratégicos corporativos y objetivo estratégico central	23
6.2	Objetivos estratégicos y objetivo estratégico central por unidad estratégica	23
6.2.1	Unidad estratégica de Enseñanza	23
6.2.2	Unidad estratégica de Investigación	24
6.2.3	Unidad estratégica de Extensión	24
VII.	RESTRICCIONES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	25
7.1	Restricciones de los objetivos estratégicos corporativos	25
7.2	Restricciones de los objetivos estratégicos por unidad estratégica	26
7.2.1	Unidad estratégica de Enseñanza	26
7.2.2	Unidad estratégica de Investigación	27
7.2.3	Unidad estratégica de Extensión	27
VIII.	ESTRATEGIAS	28
8.1	Estrategias corporativas	28
8.2	Estrategias por unidad estratégica	29
8.2.1	Unidad estratégica de Enseñanza	29
8.2.2	Unidad estratégica de Investigación	30
8.2.3	Unidad estratégica de Extensión	30
IX.	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	31
9.1	Prioridades estratégicas en el ámbito corporativo	31
9.2	Prioridades estratégicas en el nivel de unidad estratégica	32
9.2.1	Unidad estratégica de Enseñanza	32
9.2.2	Unidad estratégica de Investigación	33
9.2.3	Unidad estratégica de Extensión	33
X.	ACTIVIDADES Y PROYECTOS	34
10.1	Actividades y proyectos en el ámbito corporativo	34
10.2	Actividades y proyectos en el nivel de unidad estratégica	38
10.2.1	Unidad estratégica de Enseñanza	38
10.2.2	Unidad estratégica de Investigación	39
10.2.3	Unidad estratégica de Extensión	41
XI.	INDICADORES DE DESEMPEÑO	43
11.1	Indicadores de desempeño del ámbito corporativo	43
11.2	Indicadores de desempeño del nivel de unidad estratégica	44
11.2.1	Unidad estratégica de Enseñanza	44
11.2.2	Unidad estratégica de Investigación	44
11.2.3	Unidad estratégica de Extensión	45
XII.	RECOMENDACIONES	45
	Glosario referencial	47
	Cuadros	53

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la revisión del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) ha sido mejorar su utilidad y efectividad en la toma de decisiones, orientadas a lograr que se constituya en una universidad líder que trascienda las fronteras del Perú. Para alcanzar este propósito se diseñó una estructura del Plan Estratégico Institucional (PEI) acorde a las disposiciones establecidas en el artículo 8° de la Directiva N° 003-2003-EF/68.01 y en base al proyecto de PEI. Asimismo, se hizo indispensable la intervención dinámica y directa de las autoridades, docentes, personal administrativo y estudiantes involucrados con la puesta en marcha del PEI.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 de la UNJBG se inició con la delimitación de su rol estratégico, el cual fue definido como “proveer de conocimientos, métodos y técnicas listas para ser aplicadas en la solución creativa, sostenible e integral de los problemas más importantes de la Región y del Perú”. En base a este patrón de actuación se realizó el análisis y ajuste de la visión y de la misión institucional. Las modificaciones se sustentaron en los criterios de función esencial y talento. Una perspectiva similar se aplicó en lo que concierne a la definición de su Rol Estratégico. La visión de la UNJBG se estableció como “[Ser una universidad líder y acreditada interactuando con las organizaciones y la sociedad para mejorar su desempeño](#)”. Asimismo, se ha decidido como misión: “Desarrollar capacidades, conocimientos y métodos prácticos e innovadores orientados a resolver los problemas más importantes de las organizaciones y de la sociedad peruana”.

Posteriormente, se ordenó el diagnóstico general, o análisis estratégico, en torno a dos dimensiones: unidad estratégica y corporativa. La primera, concerniente a Enseñanza, Investigación y Extensión; y la segunda, entendiendo la universidad como un todo. El análisis estratégico de cada unidad estratégica fue dividido principalmente en dos etapas: análisis externo y diagnóstico interno. El análisis externo se hizo sobre los indicadores externos más importantes deducidos de los factores ecológico, social, económico, político-legal y tecnológico, así como de las fuerzas competitivas. Para la revisión y afinamiento del diagnóstico interno se dedujeron los indicadores internos más importantes inmersos en las actividades clave de la cadena de valor de cada unidad estratégica: enseñanza, investigación y extensión.

La etapa de conjunción y de síntesis del diagnóstico general fue el establecimiento de los objetivos estratégicos y del objetivo estratégico central correspondiente a los ámbitos institucionales y unidad estratégica. En el nivel institucional, para la inferencia de los objetivos se utilizaron como fuentes: la visión y la misión de la UNJBG, el flujo monetario organizacional conformado por los ingresos, gastos e inventarios y las conclusiones del análisis estratégico corporativo. A su vez, los objetivos estratégicos y el objetivo estratégico central de cada unidad estratégica se dedujeron a partir de la observación de los siguientes elementos: la visión y la misión de la UNJBG, el flujo monetario organizacional y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) más importantes identificadas en el análisis estratégico. Considerando el alcance de cada objetivo estratégico corporativo, se llegó a establecer como objetivo estratégico central de la UNJBG: “ser la universidad líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo programas que mejoran el desempeño de las organizaciones”. En la unidad estratégica de Enseñanza se fijó como objetivo estratégico central “ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo profesionales con el mejor desempeño”. Asimismo, en las unidades estratégicas de Investigación y de Extensión, se plantearon como objetivos estratégicos centrales “ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo investigaciones útiles y eficaces” y “ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno mejorando el desempeño de personas que no acceden directamente a las universidades”, respectivamente.

Con la intención de formular estrategias, previamente se exploraron los obstáculos más importantes inmersos en la consecución de los objetivos estratégicos. Como resultado de este trabajo se identificaron los cuellos de botella que habrá que superar en los niveles institucional y de unidad estratégica, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Posteriormente, en respuesta a los obstáculos identificados se plantearon las estrategias que deberán ponerse en marcha en lo que resta del presente año hasta el año 2011.

Tanto en el ámbito institucional, como en el nivel de cada unidad estratégica, en función del grado de impacto de cada estrategia en el objetivo estratégico central respectivo, se elaboró una relación de prioridades estratégicas. Dicha lista, además de enfoque de los recursos de la UNJBG, significa prontitud en términos de programación de su ejecución.

Las actividades y proyectos prioritarios se establecieron por gravedad desde las estrategias. Esta fase consistió en especificar qué deberá realizarse e implementarse y cómo se pondrán en marcha las estrategias.

Para efectos de medir la eficacia y la eficiencia de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se ha dotado al Plan Estratégico Institucional de indicadores que marcarán cuánto se han conseguido los objetivos y cuánto han funcionado las estrategias.

Quisiéramos permitirnos hacer tres recomendaciones respecto a la gestión del Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Perseverar en la construcción de un sistema de liderazgo que apalanque las capacidades racionales, emocionales y espirituales del personal perteneciente a todos sus estamentos; considerar que las herramientas de gestión deben ser motivos de innovación continua y discontinua; y tener presente que las ventajas competitivas de la Universidad y de sus unidades estratégicas serán sostenibles en la medida que se sostengan en la disciplina de pensar por sí mismos y en el culto compartido de los valores exigidos por su creación y desarrollo.

I. LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

1.1 Reseña histórica

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna forma parte del Sistema Universitario Peruano en su status de centro de Educación Superior Público.

Por Decreto Ley No. 1894, del 26 de agosto de 1971, fue creada la Universidad Nacional de Tacna. En los considerados de creación de los recursos naturales y la promoción social y económica de la región sur del país.

Inició sus actividades académicas el 13 de mayo de 1972 con una Sesión Solemne de Apertura del Año Académico en el Salón de Sesiones del ex-Palacio Municipal, con la presencia de distinguidas personalidades civiles, militares, eclesiásticas, en la que destacamos a quien luego fuera nuestro patrono, el Dr. Jorge Basadre Grohmann. El histórico Local Central, ubicado entre la Av. Bolognesi y la calle Pinto, cobijó a los primeros ingresantes y pasarían 27 años para que el 07 de noviembre de 1998 se transfiera definitivamente y a título gratuito este local a la Universidad.

A partir del segundo semestre académico, a principios de octubre de 1972, la Universidad empezó a implementar su plana docente estable. Los nuevos profesores, desde 1973 empezaron a asumir responsabilidades de gobierno en sus diversos niveles. El 20 de noviembre de 1979, el Consejo Nacional de la Universidad Peruana -CONUP- expidió la Resolución No. 8161-79-CONUP reconociendo en forma definitiva a la Universidad Nacional de Tacna y ordenando la constitución de sus Órganos de Gobierno.

El primer gobierno estuvo a cargo de la Comisión Organizadora y de Gobierno, conformado por seis profesores representantes de las Universidades patrocinadoras: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Agraria La Molina. La Comisión Organizadora y de Gobierno tuvo un Presidente y dos Vice Presidentes. Los otros miembros desempeñaron los cargos de Directores Universitarios.

El 11 de julio de 1980, se expidió la Resolución No. 3058-80-UNTAC denominando a la institución como: “Universidad Nacional de Tacna Jorge Basadre Grohmann” en reconocimiento al Dr. Jorge Basadre Grohmann por sus virtudes personales, a su consagración total a la causa del Perú, a su prolífica labor como Historiador de la República, Escritor, Ensayista y como Hijo Ilustre de Tacna. Cuando se promulga la ley Universitaria No. 23733, el 09 de diciembre de 1983 por el Presidente de la República Arq. Fernando Belaunde Terry, oficialmente tomó la denominación de: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Desde 1985 y al amparo de la ley Universitaria No. 23733 y luego de pasar por una primera etapa con Comisiones Organizadoras y de Gobierno y por una segunda etapa de Rectores Interinos, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann inició su tercera etapa de elección de sus Autoridades y Órganos de Gobierno en forma democrática y en Asambleas Universitarias.

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann genera y desarrolla conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, útiles para elaborar alternativas y soluciones integrales, que permitan engrandecer la cultura, promover la justicia, la equidad social y la igualdad de oportunidades en nuestro país. La sociedad peruana espera de la Universidad, la formación de profesionales e investigadores con el nivel científico-humanístico y con capacidad crítica. Espera también sea capaz de entender la ciencia y generar la tecnología a fin de resolver los problemas de condición y de desarrollo de nuestro país. Ello lo hemos asumido con más entereza en la última década del siglo y hoy en el

nuevo milenio buscamos la modernidad y la acreditación universitaria para constituirnos en una de las mejores universidades de nuestro país.

1.2 Carreras profesionales de Pregrado

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann ofrece un total de treinta carreras profesionales a través de quince facultades (véase el cuadro 1).

1.3 Postgrado: Maestrías y Doctorado

Desde el año 1994 se inicio con las maestrías de Desarrollo Agrario y en Computación e Informática, la Universidad ha puesto en funcionamiento once maestrías (véase el cuadro 2).

1.4 Base legal

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann está regida por las siguientes normas legales:

- ☞ Ley N° 28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – (CEPLAN) y su Reglamento (Decreto N° 054-2005-PCM)
- ☞ Decreto Ley N° 1088 – Ley del Sistema Nacional del Plan Estratégico
- ☞ Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, aprobada por Ley N° 27293. modificado por las Leyes N° 28522 y N° 28802.
- ☞ Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera
- ☞ Normas reglamentarias y complementarias, la Resolución Ministerial N° 158-2001-EF/15 y la Resolución Ministerial N° 702-2006-EF/10;
- ☞ Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública, Directiva N° 004-2007-EF/68.01, aprobada mediante Resolución Directoral N° 009-2007-EF/68.01 y modificada por la Resolución Directoral N° 010-2007-EF/68.01.
- ☞ Modifican Directiva N° 004-2007-EF/68.01, Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública; Resolución Directoral N° 014-2007-EF/68.01
- ☞ Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobada por Ley N° 28411.Ley N° 23733, Ley Universitaria.
- ☞ Resolución Directoral N° 004-2003-EF/68.01, Directiva para la Reformulación de los Planes estratégicos Institucionales.
- ☞ Estatuto de la UNJBG, aprobado por Resolución Rectoral N°. 718-87-UN/JBG.

1.5 Finalidad y objetivos estatutarios

Art. 3° La Universidad tiene por finalidad:

- a) La formación de Profesionales e Investigadores de alto nivel científico y humanístico en las ciencias y las artes de acuerdo con las necesidades de la localidad, la región y el país.
- b) El desarrollo de la Investigación Científica en las humanidades, las artes, las ciencias y las tecnologías, en directa articulación con las necesidades de solución a los problemas locales, regionales y nacionales.

- c) La generación del conocimiento, la conciencia crítica, el espíritu solidario y la sensibilidad social en los miembros de la comunidad universitaria, con el fin de promover la transformación de la sociedad peruana.
- d) La integración con la sociedad, con el aporte del conocimiento, la asistencia técnica, el asesoramiento y la transferencia de nueva tecnología.
- e) La conservación, acrecentamiento y difusión de la cultura regional y nacional.
- f) La conservación y defensa de los recursos naturales y el medio ambiente.

Art. 4º Son objetivos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann:

- a) Lograr la mejora continua de las capacidades y habilidades de sus docentes, estudiantes, trabajadores, graduados y postgraduados.
- b) Incrementar el nivel de sus egresados como profesionales e investigadores de alto nivel humanístico, científico y tecnológico, de acuerdo con las reales necesidades de la región y el país en su conjunto.
- c) Aplicar efectivamente los resultados de la investigación científica en los campos del saber de las humanidades, la ciencia y la tecnología; adecuadas a los requerimientos del desarrollo regional y nacional.
- d) Ampliar la acción académica y cultural hacia la comunidad en general, mediante la capacitación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y el desarrollo de certámenes artístico cultural.
- e) Integrar el proceso de desarrollo regional y nacional con la comunidad, por medio de la cooperación e integración recíproca que reafirme su rol, acreciente y consolide su imagen.

II. ROL ESTRATÉGICO DE LA UNJBG

El rol estratégico de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann es proveer de conocimientos, métodos y técnicas listas para ser aplicadas en la solución creativa, sostenible e integral de los problemas más importantes de la Región y del Perú.

III. VISIÓN

La actualización, tanto de la visión como de la misión se ha derivado del trabajo de precisar la función esencial de la Universidad, así como de su talento desarrollado a través del tiempo. Fue así como sobre la función de “ayudar a mejorar el desempeño de las organizaciones” y del talento “capacidad para resolver los problemas más importantes de las organizaciones del Perú”, se ha planteado la visión como:

“Ser Una Universidad Líder y Acreditada Interactuando Con Las Organizaciones Y Sociedad Para Mejorar Su Desempeño”.

IV. MISIÓN

Considerando los mismos criterios que los utilizados en la reformulación de la visión, se define como misión de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann:

“Desarrollar Capacidades, Conocimientos Y Métodos Prácticos E Innovadores Orientados A Resolver Los Problemas Más Importantes De Las Organizaciones Y De La Sociedad Peruana”.

V. DIAGNÓSTICO GENERAL

5.1 Indicadores académicos

Los principales indicadores académicos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann se presentan en el cuadro 3.

5.1.1 Vacantes, postulantes e ingresantes

Para el proceso de Admisión 2006, se ofrecieron 1 442 vacantes, para las diferentes Escuelas Académico Profesionales, aprobadas con Resolución Rectoral N° 1405-2005-UN/JBG, con fecha 30 de diciembre del 2005.

La Facultad de Ingeniería Metalúrgica (4,3 %) y la Facultad de Ciencias agrícolas (4,3 %), ofrecieron el mayor porcentaje totalizando 63 en todas las modalidades.

Es pertinente señalar que el indicador postulante/vacante fue de 5 a 1, es decir, por cada 5 postulantes había 1 vacante. En cuanto al índice Vacantes por Postulante fue de 0,20, es decir las vacantes ofertadas representan el 20,5% de los postulantes inscritos.

En el año 2006 se presentaron 7 024 postulantes, cifra inferior al año anterior (-5,8%) y con igual número de carreras profesionales (30)

Las Escuelas Académico Profesionales de Medicina Humana (705), de Contabilidad (686) y Derecho y Ciencias Políticas (630), tuvieron la mayor cantidad de demanda de postulantes representando el 18%, 10% y 9%, respectivamente; mientras que las Facultades que tuvieron menor cantidad de postulantes fueron de la Facultad de Ciencias de la Educación: Especialidad de Ciencias Naturales Tecnología y Ambiente 0,1%, E.A.P. de Física Aplicada 0,2% y la E.A.P. de Pesquería 0,36%. En comparación al año anterior, también presentan poca demanda de postulantes con 0,23%, 0,30% y 0,28% respectivamente.

Con respecto a la variable postulante/ingresante fue de 8 a 1, es decir de cada 8 postulantes había 1 ingresante. En cuanto al índice anual ingresante/postulante fue de 0,13, es decir los ingresantes representaron el 13% de los postulantes inscritos.

5.1.2 Alumnos matriculados.

Durante el período Académico 2006 se contó con 6 043 alumnos matriculados, donde las Escuelas Académico Profesionales de Ciencias Contables y Financieras, Administración y Arquitectura son las que poseen la mayor cantidad de alumnos matriculados con 437; 401 y 290, respectivamente. Desde el punto de vista de las facultades: Educación (779), Ciencias (631) y Ciencias Agrícolas (624) son los que alcanzaron mayor cantidad de alumnos.

En cuanto a la relación estudiante por docente fue de 11 alumnos. Durante el periodo 2001-2006, se puede observar que luego de un periodo de crecimiento hasta el 2005, en este último año se ha reducido el porcentaje de alumnos en un -8.9 %.

De las vacantes ofertadas por Facultad y Escuela Académico Profesional para el año 2006 quedaron sin cubrirse 535 y con respecto al año anterior aumentaron en un 1,05% (15).

5.1.3 Graduados y titulados

En total 323 egresados se graduaron como bachilleres en las diferentes Escuelas Académico Profesionales de la Universidad, siendo en la E.A.P de Contabilidad (73) y la Especialidad de Matemática, Computación e Informática (27) de la FACE, los que registraron el mayor número; y en sentido opuesto están las Escuelas Académico Profesionales de Medicina Humana (1) y la Especialidad de Ciencias Sociales y Promoción Socio Cultural (1) de FACE. Es pertinente señalar que la E.A.P. de Ingeniería Comercial no registra aun Bachilleres, por ser la más reciente en crearse (2004).

En el período comprendido 2001-2006, se han graduado en nuestra Universidad 2 716 egresados, habiendo un crecimiento hasta el año 2005, ya que en el año 2006 hubo un decrecimiento del - 29,9%.

Durante el mencionado período, las facultades que acreditan mayor número de graduados son Ciencias de la Educación y Ciencias Contables y Financieras con 498 y 437 respectivamente. En el año 2006 se titularon 165 Bachilleres.

Enfocando el análisis por facultades: Ciencias de la Educación (47) y Ciencias Administrativas (8) son las que registraron mayor número de titulados.

Entre el período 2001-2006 se titularon 1 838 bachilleres con un decrecimiento en los años 2003 (-8%), 2005 (-11%) y 2006 (-51), mostrando en este último año un decrecimiento más notable.

Las facultades que acreditan mayor número de Titulados fueron Ciencias de la Educación (62), Ciencias Contables y Financieras (19) y Ciencias Agrícolas (18).

5.1.4 Escuela de Postgrado

La Escuela de Postgrado (ESPG) fue creada conforme con la Ley Universitaria N° 23733, Art. 13° y los Art. 50°, 51°, 52°, 53°, 54°, y 55° del Estatuto de la UN/JBG, con Resolución Rectoral N° 4356-93-UN/JBG, de fecha 29 de diciembre de 1993, y fue refrendada en Asamblea Universitaria con Resolución Rectoral N° 4420-97-UN/JBG del 20 de enero de 1994. Dicha resolución incluye el reglamento de la ESPG.

En cuanto a los ingresantes, estos han aumentado en un 13%, en comparación al año anterior 2005; sin embargo, entre los años 2001-2006 el decrecimiento más notorio fue en los años 2001 (-52 %) y 2005 (-47 %). Las maestrías que presentan mayor número de ingresantes son: Gestión Empresarial y Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.

El número de egresados en comparación al año anterior (2005); presentan un notable crecimiento del 136 %, al igual que los graduados en un 73 % (19), en cuanto a la variable egresado/graduado fue de 10 a 1, es decir de cada 10 (diez) egresados había 1 (un) graduado.

En el período 2001-2006 se han graduado 55 de los 379 egresados, es decir, de cada 8 egresados se ha graduado 1 maestrante.

5.1.5 Personal docente

Al cierre del año 2006 (véase el cuadro 4) se tiene 546 docentes de los cuales 317 son nombrados y tienen 111 la categoría de Principales, 119 Asociados, 66 Auxiliares y 21 Jefes de Práctica.

Las facultades que poseen mayor cantidad de docentes ordinarios son Ciencias (70), Ciencias de la Educación (41) y Ciencias Agrícolas (24).

Con respecto a la relación estudiantes por docentes para el año 2006 fue de 11 alumnos por docente promedio aceptable al establecido por la ANR quien determina un ratio de 12,75 alumnos (modificación del Decreto de Urgencia N° 033-2005).

En cuanto a la dedicación de los docentes: 196 (62%) son a dedicación exclusiva, 88 (28%) son a tiempo completo y 33 (10%) son a tiempo parcial.

Referente al personal docente contratado son 229, de los cuales 01 es asociado, 171 auxiliares y 58 jefes de práctica.

Las facultades que poseen mayor cantidad de docentes contratados son la Facultad de Ciencias Médicas (67), Letras y Ciencias Jurídicas (26) y Ciencias (25).

Conforme se observa en el cuadro 5, el 2,7% de los docentes posee el grado de doctor, el 22,7% el grado de maestría, y el resto, equivalente al 74,5 % tiene título o es licenciado. Asimismo, el nivel de estudio alcanzado por los docentes nombrados, 201 (63%) poseen título profesional, 102 (32%) con maestría, 14 (4%) con doctorado y; de los docentes contratados, 206 (90%) poseen título profesional, 22 (10%) con maestría y 1 (0,4%) con doctorado.

Con respecto a los años anteriores (2001-2006), el número de docentes ha tenido un crecimiento sostenido con mayor porcentaje en el año 2002 del 12%, teniendo en los demás años un porcentaje entre el 1,30 % y 2,47 %.

Del cuadro 6 se deduce que en términos absolutos, el nivel remunerativo de los docentes se mantiene poco atractivo. Esto se agrava si lo contrastamos con las remuneraciones que perciben los docentes de las universidades del sector privado.

5.1.6 Personal administrativo

Del total de trabajadores administrativos (369), 259 son nombrados y 110 son contratados. Las dependencias que poseen mayor cantidad de trabajadores administrativos son la Oficina de Logística y Servicios y la Oficina de Economía y Finanzas con 42 y 21 trabajadores, respectivamente. De los nombrados, 29 son funcionarios, 47 profesionales, 67 técnicos y 116 auxiliares; y de los contratados 17 son profesionales, 39 son técnicos y 64 auxiliares (véase el cuadro 7). Entre los años 2001-2006, el personal administrativo alcanzó el mayor número de empleados en el año 2003 con 375, pero no ha tenido un nivel estable, ya que con respecto al año anterior ha subido en un 4,2 % a pesar de haber declinado respecto al año 2004 (-1,4%).

5.2 Análisis estratégico de cada unidad estratégica

El análisis estratégico comprende las etapas de análisis externo y de diagnóstico interno de las tres unidades estratégicas de la UNJBG. Con dichos estudios se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes de cada unidad estratégica. Con el propósito de reducir el grado de subjetividad de las conclusiones del análisis estratégico, los escrutinios se hicieron sobre indicadores.

Para el análisis externo de cada unidad estratégica se han explorado los indicadores exógenos más importantes procedentes de los siguientes factores y fuerzas competitivas:

- Factor político-legal.
- Factor económico.
- Factor social.
- Factor ecológico.
- Factor tecnológico.
- Clientes.

- Competidores directos.
- Proveedores.
- Competidores indirectos.
- Competidores potenciales.

Es importante destacar que las oportunidades se precisaron en términos de productos o servicios, mercados y beneficios y se infirieron de aquellos indicadores externos cuyo comportamiento futuro tendría un impacto positivo sobre el sector donde se desarrolla cada unidad estratégica de la UNJBG.

Con el objetivo de sintetizar y simplificar el trabajo de medir el estado de cada unidad estratégica, se ha recurrido a la elaboración de la matriz de indicadores internos, la misma que comprende la evaluación de las actividades de la cadena de valor de cada unidad estratégica. Esta medición se ha realizado en función de los indicadores internos asociados a la capacidad de cada actividad.

5.2.1 Unidad estratégica de Enseñanza

5.2.1.1 Análisis externo

En los cuadros 8, 9 y 10 se describe de manera ordenada cómo se llegó a calificar el grado de atractivo del sector de enseñanza.

5.2.1.2 Diagnóstico interno

En el cuadro 11 se presenta la matriz de indicadores internos de la unidad estratégica de Enseñanza, la misma que señala las actividades más importantes y sus correspondientes indicadores, de la cadena de valor de la mencionada unidad estratégica.

Para efectos del diagnóstico interno, el trabajo inicial para identificar los indicadores internos fue considerar como procesos o actividades y factores clave de la cadena de valor interna de la unidad estratégica de Enseñanza, a los siguientes:

- Admisión.
- Académico.
- Postgrado.
- Prácticas pre-profesionales.
- Grados y títulos.
- Recursos humanos.
- Finanzas.
- Capacidad inter-procesal.
- Capacidad directiva.
- Cultura organizacional.

Es así como al interior de cada una de las dimensiones anteriores se llegaron a determinar los siguientes indicadores internos:

Admisión

1. Consistencia entre examen y perfil.
2. Precisión en perfil de estudio en admisión.
3. Costo de admisión.
4. Productividad en admisión.

5. Trato al cliente en admisión.
6. Tiempo de calificación en admisión.
7. Fallas en examen de admisión.

Académico

8. Actualizado (proceso académico).
9. Aplicativo (proceso académico).
10. Posicionamiento de proceso académico.
11. Económico –académico.
12. Productividad de alumnos por salón.
13. Entretenido, proceso académico.
14. Nivel de deserción.
15. Tiempo de proceso académico.
16. Trato en proceso académico.

Postgrado

17. Novedoso –PG.
18. Aplicativo –PG.
19. Autenticidad – PG.
20. Tiempo de duración de la maestría.
21. Producción intelectual.
22. Productividad (graduado/egresado) –Postgrado.

Prácticas pre-profesionales

23. Cantidad de convenios.
24. Planificado (prácticas pre-profesionales).
25. Aplicativo (prácticas pre-profesionales).
26. Nivel académico –PPP.
27. Ventajoso (prácticas pre-profesionales).
28. Disponibilidad de asesoría-supervisión.

Grados y títulos

29. Disponibilidad de criterio de evaluación.
30. Capacidad del Jurado.
31. Actualizado -grados y títulos.
32. Práctico -grados y títulos.
33. Autenticidad -grados y títulos.
34. Rapidez en el trámite –GT.
35. Productividad (graduado/egresado) -grados y títulos.
36. Valor agregado en la preparación-grados y títulos.

Recursos humanos

37. Trato al personal.
38. Satisfacción del cliente (problemas resueltos/cantidad de quejas) RRHH.
39. Productividad del personal.

Finanzas

40. Oportunidad –Finanzas.
41. Liquidez.
42. Costo del capital.
43. Fundaciones-donaciones.

Capacidad interprocesal

44. Sincronización de procesos.
45. Equilibrio de recursos.

Capacidad directiva

46. Planificación.
47. Eficacia en reuniones realmente realizadas.
48. Nivel de liderazgo.
49. Practicidad resolviendo problemas.

Cultura organizacional

50. Consistencia de valores con ventajas competitivas.

5.2.1.3 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Las oportunidades señaladas en el cuadro 9 se precisaron en términos de productos o servicios, mercados y beneficios a partir de aquellos indicadores externos que en el cuadro 8 (matriz de tendencias e impactos del sector de enseñanza) obtuvieron un puntaje mayor, resultado que significa “impacto positivo o altamente positivo” en el sector o en el objetivo central de la unidad estratégica de Enseñanza. Así, se dedujeron como oportunidades que podrían aprovecharse, las siguientes:

1. Empresas que aprovecharán el TLC.
2. Capacitación a funcionarios y servidores públicos.
3. Programas en proyectos sostenibles.
4. Programas 100% financiados.
5. Programas relacionados a la defensa de la ecología.
6. Programas de corta duración.
7. Estudiantes de zonas marginales.
8. Actualización de docentes.
9. Actualización de la tecnología educativa.

Las amenazas están representadas por los indicadores que en la matriz de tendencias e impactos (cuadro 8) obtuvieron una calificación de 2 o menor de 2, es decir con un impacto calificado como “negativo o altamente negativo”. Las amenazas existentes en el sector de enseñanza son:

1. Tasa de cambio
2. Disponibilidad presupuestal
3. Tasa de interés
4. Conflictos laborales en el sector universitario
5. Cultura social (o cívica) a favor de lealtad
6. Oportunidades de empleo
7. Presencia de modelos en la sociedad
8. Acreditación del servicio ofrecido
9. Poder adquisitivo de los clientes
10. Aparición de nuevas exigencias de los clientes
11. Prestigio de egresados
12. Precio de competidores
13. Posicionamiento de competidores
14. Incentivo de competidores a favor de deslealtad
15. Fragmentación del sector
16. Lanzamiento de nuevos servicios por competidores
17. Estrategias de expansión de competidores actuales
18. Estrategias de expansión de nuevos competidores

19. Características de la calidad de los competidores
20. Ciclo de vida de equipos educativos
21. Aparición de nuevas carreras sustitutas
22. Universidades virtuales
23. Instituciones de servicios de colocación laboral
24. Cartera de clientes leales del sector
25. Atractivo del sector educativo

Las fortalezas más importantes de la unidad estratégica de Enseñanza están representadas por aquellos indicadores que en el cuadro 11 obtuvieron un puntaje mayor a 3.

1. Costo de admisión.
2. Fallas en examen de admisión.
3. Económico –académico.
4. Productividad de alumnos por salón.
5. Aplicativo (prácticas pre-profesionales).
6. Ventajoso (prácticas pre-profesionales).

Por su parte las debilidades clave de la unidad estratégica de Enseñanza se refieren a los indicadores cuyo estado fue calificado con un puntaje de 2 o menor de 2.

1. Consistencia entre examen y perfil.
2. Trato al cliente en admisión.
3. Actualizado (proceso académico).
4. Aplicativo (proceso académico).
5. Entretenido, proceso académico.
6. Producción intelectual.
7. Cantidad de convenios.
8. Disponibilidad de asesoría-supervisión.
9. Actualizado -grados y títulos.
10. Valor agregado en la preparación-grados y títulos.
11. Liquidez.
12. Sincronización de procesos.

En el cuadro 12 se muestra el resumen consolidado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes de la unidad estratégica de Enseñanza.

5.2.1.4 Conclusiones del análisis estratégico

Por el lado del entorno externo, haciendo un contrapeso cuantitativo y cualitativo de los indicadores externos con impacto positivo frente a aquellos que se proyecta tendrán un impacto negativo, se podría calificar al sector de enseñanza, como ***moderado con tendencia a convertirse en riesgoso***. Es decir, en promedio y tomando como referencia una escala con cinco tramos, estimamos que el sector se ubica en el rango de 2,1 a 3, con tendencia a llegar al intervalo menor de 1 a 2. Dicho de otro modo, en el sector se presentan levemente más amenazas que oportunidades y por lo tanto plantea el reto de mejorar la capacidad interna y formular estrategias y acciones que mitiguen las amenazas y que aprovechen al máximo las oportunidades.

La tipificación realizada del sector de enseñanza y de los demás sectores donde se desarrollan las otras dos unidades estratégicas de la UNJBG, se ha hecho sobre cinco posibles resultados:

1. Hostil. Es un sector con un puntaje total ponderado entre 0 y 1,0. Se caracteriza porque la unidad estratégica está asfixiada por amenazas en todos lados.
2. Riesgoso. Es un sector con un puntaje de 1,1 a 2,0. Pese a que el sector no es atractivo, se presentan algunas ventajas que podrían aprovecharse.

3. Moderado. Se califica así cuando el puntaje total obtenido se ubica en el rango de 2,1 a 3,0.
4. Atractivo. Se considerará así a un sector cuando el puntaje total ponderado está entre 3,1 y 4,0. Es una situación contraria a la riesgosa.
5. Noble. Es un sector, como el de la exportación de productos novedosos o escasísimos, en el que el puntaje total ponderado se halla entre 4,1 y 5,0.

Observando el interior de la unidad estratégica, del balance entre fortalezas y las debilidades, podemos concluir en que la unidad estratégica de Enseñanza internamente se encuentra en un **estado promedio**. Es decir, las debilidades se compensan con las fortalezas, principalmente con relación a los indicadores más importantes. Consideramos que las debilidades más trascendentes que deberán superarse se asocian a las características de calidad del dictado de clases y a las dimensiones de recursos humanos, capacidad directiva, finanzas y cultura organizacional.

Con el objetivo de categorizar el estado de salud de las unidades estratégicas hemos empleado una escala de calificación de cinco intervalos, donde 0 a 1 es el tramo más bajo y 4 a 5 el rango más alto, obteniendo así, cinco alternativas:

1. Grave. Es una unidad estratégica con un puntaje total ponderado entre 0 y 1,0. Se caracteriza porque la unidad estratégica presenta debilidades mayores en sus indicadores y dimensiones de mayor relevancia.
2. Débil. Aquí el puntaje total ponderado que se obtiene está en entre mayor a 1,0 y menor o igual a 2,0. En esta situación predominan las debilidades menores.
3. Promedio. Se califica así cuando el puntaje total obtenido es mayor a 2,0 y menor o igual a 3,0. Es una situación a la par con relación a la competencia o frente a los patrones de comparación utilizados.
4. Fuerte. Se considerará así a una unidad estratégica cuando el puntaje total ponderado está entre 3,1 y 4,0. Ocurre una preponderancia de las fortalezas mayores, especialmente con relación a los indicadores pertenecientes a las dimensiones de mayor peso de importancia.
5. Sólido. Es una unidad estratégica con ventajas notables, reflejado en un puntaje total ponderado mayor a 4,0 y menor o igual a 5,0.

En consecuencia, el análisis estratégico de la unidad estratégica de Enseñanza nos conduce a precisar que ***ésta dispone de una fortaleza promedio para enfrentar un contexto moderado con tendencia a volverse riesgoso.***

5.2.2 Unidad estratégica de Investigación

5.2.2.1 Análisis externo

En los cuadros 13, 14 y 15 se describe de manera ordenada cómo se llegó a calificar el grado de atractivo del sector de investigación.

5.2.2.2 Diagnóstico interno

En el cuadro 16 se presenta la matriz de indicadores internos de la unidad estratégica de Investigación, la misma que señala las actividades más importantes y sus correspondientes indicadores, de la cadena de valor de la mencionada unidad estratégica.

Para efectos del diagnóstico interno, el trabajo inicial para identificar los indicadores internos fue considerar como procesos o actividades y factores clave de la cadena de valor interna de la unidad estratégica de Investigación, a los siguientes:

- Planificación de la investigación.

- Recopilación de información.
- Análisis de información.
- Obtención, difusión y aplicación de resultados.
- Recursos humanos.
- Finanzas.
- Capacidad inter-procesal.
- Capacidad directiva.
- Cultura organizacional.

Es así como al interior de cada una de las dimensiones anteriores se llegaron a determinar los siguientes indicadores internos:

Planificación de la investigación

1. Grado de conocimiento de talentos de investigadores.
2. Disponibilidad de información para elección del campo.
3. Eficacia de criterios para elección del campo a investigar.
4. Cumplimiento del programa de investigación.
5. Investigaciones iniciadas no concluidas.

Recopilación de información

6. Eficacia de los métodos de recopilación.
7. Disponibilidad de información.
8. Recopilación iniciada no concluida.
9. Utilidad de la información recopilada.
10. Costo de la recopilación.
11. Productividad de la recopilación.
12. Grado de suficiencia de la información recopilada.
13. Inversión disponible para la recopilación.

Análisis de información

14. Eficacia de los métodos de análisis.
15. Grado de precisión de las causas detectadas.
16. Costo del análisis.
17. Productividad del análisis.

Obtención, difusión y aplicación de resultados

18. Grado de calidad de las conclusiones.
19. Tiempo de elaboración de las conclusiones e informe.
20. Eficacia de la investigación (aplicada con éxito).

Recursos humanos

21. Grado de especialización.
22. Incentivos a los investigadores.
23. Productividad del personal de investigación.

Finanzas

24. Oportunidad –Finanzas.
25. Liquidez.
26. Fundaciones-donaciones.

Capacidad interprocesal

27. Sincronización de procesos.

28. Equilibrio de recursos.

Capacidad directiva

29. Liderazgo y motivación.

Cultura organizacional

30. Consistencia de valores con ventajas competitivas.

5.2.2.3 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Las oportunidades señaladas en el cuadro 14 se precisaron en términos de productos o servicios, mercados y beneficios a partir de aquellos indicadores externos que en el cuadro 13 (matriz de tendencias e impactos del sector de investigación) obtuvieron un puntaje mayor, resultado que significa “impacto positivo o altamente positivo” en el sector o en el objetivo central de la unidad estratégica de Investigación. Así, se dedujeron como oportunidades que podrían aprovecharse, las siguientes:

1. Investigación en proyectos sostenibles que cubran el vacío financiero derivado de la desaparición de los ingresos por canon y regalías.
2. Investigación en la solución de problemas clave.
3. Investigaciones 100% financiadas.
4. Investigaciones en defensa de la ecología.
5. Rapidez del proceso de investigación.
6. Empresas con alto poder adquisitivo.
7. Empresas sin capacidad o sin interés por la auto-investigación.
8. Investigación sobre problemas vitales de la Región.
9. Eficacia de la investigación (aplicada exitosamente).

Las amenazas están representadas por los indicadores que en la matriz de tendencias e impactos (cuadro 13) obtuvieron una calificación de 2 o menor de 2, es decir con un impacto calificado como “negativo o altamente negativo”. Las amenazas de mayor impacto negativo en el sector de investigación, y que por lo tanto deberán contrarrestarse, frenarse o mitigarse con mayor prioridad, son las siguientes:

1. Inversión en investigación
2. Posicionamiento de competidores
3. Aparición de centros experimentales
4. Nivel de apoyo de las organizaciones a la investigación
5. Cartera de clientes leales del sector de investigación

Las fortalezas más importantes de la unidad estratégica de Investigación están representadas por aquellos indicadores que en el cuadro 11 obtuvieron un puntaje mayor a 3.

1. Costo de la recopilación.
2. Costo del análisis.

Por su parte las debilidades clave de la unidad estratégica de Investigación se refieren a los indicadores cuyo estado fue calificado con un puntaje de 2 o menor de 2. Éstas son:

1. Eficacia de los métodos de recopilación
2. Disponibilidad de información
3. Productividad de la recopilación
4. Grado de suficiencia de la información recopilada
5. Eficacia de los métodos de análisis
6. Grado de precisión de las causas detectadas
7. Eficacia de la investigación (aplicada con éxito)

8. Incentivos a los investigadores
9. Productividad del personal de investigación
10. Liquidez
11. Liderazgo y motivación
12. Consistencia de valores con ventajas competitivas

En el cuadro 17 se muestra el resumen consolidado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes de la unidad estratégica de Investigación.

5.2.2.4 Conclusiones del análisis estratégico

Por el lado del entorno externo, haciendo un contrapeso cuantitativo y cualitativo de los indicadores externos con impacto positivo frente a aquellos que se proyecta tendrán un impacto negativo, se podría calificar al sector de investigación, como **moderado**. Es decir, en promedio y tomando como referencia una escala con cinco tramos, estimamos que el sector se ubica en el rango de 2,1 a 3, con tendencia a mantenerse así o mejorar.

Observando el interior de la unidad estratégica, del balance entre fortalezas y las debilidades, podemos concluir en que la unidad estratégica de Investigación internamente se encuentra **débil**. Es decir, las debilidades superan a las fortalezas, principalmente con relación a los indicadores más importantes. Consideramos que las debilidades más trascendentes que deberán superarse se asocian a los procesos de análisis de información, excepto en lo relacionado al costo de análisis, y de recursos humanos.

En consecuencia, el análisis estratégico de la unidad estratégica de Investigación arroja como conclusión que ésta **enfrenta un entorno moderado, pero mediante una salud débil**.

5.2.3 Unidad estratégica de Extensión

5.2.3.1 Análisis externo

En los cuadros 18, 19 y 20 se describe de manera ordenada cómo se llegó a calificar el grado de atractivo del sector de extensión.

5.2.3.2 Diagnóstico interno

En el cuadro 21 se presenta la matriz de indicadores internos de la unidad estratégica de Extensión, la misma que señala las actividades más importantes y sus correspondientes indicadores, de la cadena de valor de la mencionada unidad estratégica.

Para efectos del diagnóstico interno, el trabajo inicial para identificar los indicadores internos fue considerar como procesos o actividades y factores clave de la cadena de valor interna de la unidad estratégica de Extensión, a los siguientes:

- Admisión.
- Inscripción.
- Académico.
- Prácticas.
- Certificación.
- Recursos humanos.
- Finanzas.

- Capacidad inter-procesal.
- Capacidad directiva.
- Cultura organizacional.

Es así como al interior de cada una de las dimensiones anteriores se llegaron a determinar los siguientes indicadores internos:

Informes

1. Trato en informes.
2. Precisión en informes.

Inscripción

3. Trato –inscripción.
4. Precisión en la inscripción.
5. Novedoso –inscripción.
6. Oportuno –inscripción.

Académico

7. Actualizado-académico.
8. Aplicativo-académico.
9. Ventajoso-académico.
10. Económico-académico.
11. Productividad-académico.
12. Entretenido-académico.
13. Tiempo académico.
14. Trato-académico.

Prácticas

15. Cantidad de convenios para prácticas.
16. Aplicativo –prácticas.
17. Nivel académico –prácticas.
18. Ventajoso –prácticas.
19. Disponibilidad de asesoría-supervisión en prácticas.

Certificación

20. Disponibilidad de criterio de evaluación-certificación.
21. Rapidez en el trámite –certificación.

Recursos humanos

22. Productividad (alumnos por persona).
23. Identificación del personal -RR HH.
24. Capacitación.
25. Costo RR HH.
26. Trato en RR HH.

Finanzas

27. Flujo de ingresos frente a gastos.
28. Fondos especiales.
29. Liquidez.

Capacidad interprocesal

30. Sincronización de procesos.
31. Equilibrio de recursos.

Capacidad directiva

32. Planificación.
33. Organización.
34. Dirección.
35. Control.
36. Clima laboral.

Cultura organizacional

37. Consistencia de valores con ventajas competitivas.
38. Trato al cliente.

5.2.3.3 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Las oportunidades señaladas en el cuadro 19 se precisaron en términos de productos o servicios, mercados y beneficios a partir de aquellos indicadores externos que en el cuadro 18 (matriz de tendencias e impactos del sector de extensión) obtuvieron un puntaje mayor, resultado que significa “impacto positivo o altamente positivo” en el sector o en el objetivo central de la unidad estratégica de Extensión. Así, se dedujeron como oportunidades de productos (o servicios), de mercados o de beneficios que podrían aprovecharse, las siguientes:

1. Programas de extensión en proyectos sostenibles.
2. Programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas.
3. Programas 100% financiados.
4. Programas de corta duración.
5. Características de calidad: actualizado, aplicativo, ventajoso.
6. Incluido en oportunidad anterior.
7. Mypes, Pymes, alumnos que no ingresan a universidad,
8. Características de calidad: actualizado, aplicativo, ventajoso.
9. Incluido en oportunidad anterior.

Las amenazas están representadas por los indicadores que en la matriz de tendencias e impactos (cuadro 18) obtuvieron una calificación de 2 o menor de 2, es decir con un impacto calificado como “negativo o altamente negativo”. Las amenazas clave que se detectaron en el sector de extensión fueron:

1. Conflictos laborales en el sector universitario.
2. Acreditación del servicio ofrecido.
3. Poder adquisitivo de los clientes.
4. Precio de competidores.
5. Posicionamiento de competidores.
6. Universidades virtuales.
7. Costos fijos de universidades virtuales.
8. Servicios de colocaciones en puestos de trabajo.

Las fortalezas más importantes de la unidad estratégica de Extensión están representadas por aquellos indicadores que en el cuadro 21 obtuvieron un puntaje mayor a 3.

1. Económico-académico.
2. Productividad-académico.
3. Disponibilidad de criterio de evaluación-certificación.

Por su parte las debilidades clave de la unidad estratégica de Extensión se refieren a los indicadores cuyo estado fue calificado con un puntaje de 2 o menor de 2.

1. Precisión en informes.
2. Actualizado-académico.
3. Aplicativo-académico.
4. Ventajoso-académico.
5. Cantidad de convenios para prácticas.
6. Rapidez en el trámite –certificación.
7. Productividad (alumnos por persona).
8. Consistencia de valores con ventajas competitivas.

En el cuadro 22 se muestra el resumen consolidado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes de la unidad estratégica de Extensión.

5.2.3.4 Conclusiones del análisis estratégico

Por el lado del entorno externo, haciendo un contrapeso cuantitativo y cualitativo de los indicadores externos con impacto positivo frente a aquellos que se proyecta tendrán un impacto negativo, se ha calificado el atractivo del sector de Extensión como **moderado**. Es decir, en promedio y tomando como referencia una escala con cinco tramos, estimamos que el sector se ubica en el rango de 2,1 a 3. Dicho de otro modo, en el sector las amenazas se compensan con las oportunidades existentes.

El balance entre fortalezas y las debilidades, arroja como resultado una unidad estratégica con un estado de **salud promedio**.

Como conclusión diremos que la unidad estratégica de Extensión enfrenta un **contexto moderado disponiendo de un nivel competitivo promedio**.

5.3 Análisis estratégico corporativo

De la observación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann como un todo, se infieren las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades comunes (véase el cuadro 23):

Situación actual del sistema de información

- No es suficiente para cubrir los requerimientos más importantes para la toma de decisiones.
- El sistema de información ofrece limitaciones para la toma de decisiones.
- Con frecuencia, la información llega con retraso.

Situación actual con relación a la cultura organizacional

- No existen valores compartidos que impulsen las ventajas competitivas.

Oportunidades comunes

- Programas e investigaciones en proyectos sostenibles.
- Programas 100% financiados.
- Programas e investigaciones relacionadas a la defensa de la ecología.
- Programas de corta duración.

Amenazas comunes

- Exigencia de acreditación del servicio ofrecido.
- Mejora del posicionamiento de los competidores.

- Aumento de universidades virtuales.
- Baja cartera de clientes leales del sector.

Fortalezas comunes

- Precio económico del proceso académico.

Debilidades comunes

- Baja liquidez.
- Bajo nivel de liderazgo y motivación.
- Ineficientes procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.

VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos que deberán alcanzarse en el ámbito corporativo y en cada unidad estratégica, en el período 2008-2011 se determinan a continuación.

6.1 Objetivos estratégicos corporativos y objetivo estratégico central

Tomando como insumos la visión y la misión, el flujo monetario organizacional (ingresos, gastos e inventarios) y la cartera de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades comunes, expuestos en el cuadro 24, para el horizonte 2008-2011 se establecen como objetivos estratégicos corporativos, los siguientes:

1. Ser la universidad líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo programas que mejoran el desempeño de las organizaciones.
2. Incrementar los recursos propios manteniendo los mismos costos fijos actuales.
3. Mejorar la efectividad del sistema de información.
4. Incrementar la cantidad de trabajadores con el culto a favor del ahorro y de la calidad académica y de servicios.
5. Mejorar la capacidad de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.
6. Aumentar la oferta de productos (programas, proyectos e investigaciones) que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna.
7. Aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.
8. Aumentar la oferta de programas de corta duración.
9. Lograr la acreditación.
10. Mejorar el posicionamiento de la UNJBG.
11. Mejorar y diferenciar la calidad de los programas virtuales.
12. Aumentar la cartera de clientes leales de la UNJBG.
13. Elevar la liquidez de la UNJBG.
14. Mejorar el nivel de calidad de liderazgo.

Haciendo una relación causa-efecto entre los objetivos anteriores, se fija como objetivo estratégico corporativo central que incluye y alinea a los demás, el siguiente: ***Ser la universidad líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo programas que mejoran el desempeño de las organizaciones.***

6.2 Objetivos estratégicos y objetivo estratégico central por unidad estratégica

6.2.1 Unidad estratégica de Enseñanza

Con relación a la visión y a la misión de la UNJBG, al flujo monetario organizacional y a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en el análisis estratégico, en la unidad estratégica de Enseñanza, se han definido los siguientes objetivos estratégicos para el período 2008-2011 (véase el cuadro 25):

1. Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo profesionales con el mejor desempeño.
2. Incrementar los ingresos, aumentando el financiamiento y los recursos propios y manteniendo los costos fijos actuales.
3. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes (alumnos y padres de familia o alumnos y cónyuge).
4. Reducir la capacidad no utilizada por salón de clase.
5. Incrementar la producción intelectual.
6. Aumentar la cantidad de convenios para prácticas profesionales.
7. Mejorar el trato a los clientes en admisión.
8. Mejorar el grado de consistencia entre el examen de admisión y el perfil de la carrera.
9. Aumentar la disponibilidad de asesoría-supervisión en las prácticas profesionales.
10. Aumentar el valor agregado a la preparación mediante la elaboración de las tesis.
11. Mejorar el grado de integración del personal y de coordinación de las actividades.
12. Aumentar la capacitación a empresas que aprovecharán el TLC.
13. Aumentar la capacitación a funcionarios y servidores públicos.
14. Aumentar la captación de estudiantes de zonas marginales.
15. Mejorar el nivel de calidad académica (actualizado, práctico, ventajoso, entretenido).
16. Elevar la cantidad de colocaciones laborales de los egresados.
17. Mejorar el nivel de posicionamiento de los egresados.

6.2.2 Unidad estratégica de Investigación

Con relación a la visión y a la misión de la UNJBG, al flujo monetario organizacional y a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en el análisis estratégico, en la unidad estratégica de Investigación, se han definido los siguientes objetivos estratégicos para el período 2008-2011 (véase el cuadro 26):

1. Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo investigaciones útiles y eficaces.
2. Incrementar los ingresos captados por investigaciones y consultorías, manteniendo los costos fijos actuales.
3. Aumentar la cantidad de investigaciones eficaces (aplicadas con éxito).
4. Aumentar el nivel de satisfacción de los investigadores.
5. Aumentar el grado de financiamiento de las investigaciones.
6. Aumentar la cantidad de investigaciones para empresas que requieren de investigaciones, tienen alto poder adquisitivo y poseen poco interés por la auto-investigación.
7. Mejorar la capacidad de investigación.
8. Aumentar el grado de interés de las organizaciones a favor de la realización de investigaciones.

6.2.3 Unidad estratégica de Extensión

Con relación a la visión y a la misión de la UNJBG, al flujo monetario organizacional y a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en el análisis estratégico, en la unidad estratégica de Extensión, se han definido los siguientes objetivos estratégicos para el período 2008-2011

(véase el cuadro 27):

1. Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno mejorando el desempeño de personas que no acceden directamente a las universidades.
2. Incrementar los ingresos, aumentando el financiamiento y los recursos propios y manteniendo los costos fijos actuales.
3. Mantener la disponibilidad de criterio de evaluación-certificación.
4. Mejorar el grado de precisión en los informes a los clientes.
5. Mejorar el nivel de calidad académica (actualizado, práctico, ventajoso, entretenido).
6. Aumentar la cantidad de convenios para prácticas.
7. Reducir el tiempo de trámite para la certificación.
8. Aumentar la productividad (alumnos por persona de la U.E. de Extensión).
9. Aumentar la cantidad de programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas.
10. Incrementar la captación de clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad.
11. Elevar la cantidad de colocaciones laborales de los egresados.

VII. RESTRICCIONES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los obstáculos inmersos en la consecución de los objetivos estratégicos corporativos y de los objetivos estratégicos de las tres unidades estratégicas de la UNJBG se describen en los siguientes apartados.

7.1 Restricciones de los objetivos estratégicos corporativos

Los “cuellos de botella” involucrados en la consecución de los objetivos estratégicos corporativos de la UNJBG, son los siguientes (véase el cuadro 28):

1. Poca experiencia ejecutiva de los docentes, sueldos desalentadores, vocación insuficiente y biblioteca y laboratorios insuficientes.
2. Dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la UNJBG, falta de expertos en proyectos de inversión, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.
3. Se carece de un sistema integral de indicadores de gestión.
4. Insuficiente liderazgo para promover una cultura con el ejemplo, se carece de incentivos que impulsen el ahorro y la calidad académica, falta del talento relacionado al trato amable entre las personas y entre el personal y los clientes y resistencia al cambio.
5. Excesivos trámites y actividades con y sin valor en los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.
6. Falta de voluntad y de incentivos para ejecutar programas, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna.
7. Bajo poder de negociación de la UNJBG para conseguir fondos que permitan aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.
8. Falta de identificación de temas que se yuxtaponen en un mismo programa o carrera. Esto impide aumentar la oferta de programas de corta duración.
9. Interrupciones en la gestión de la UNJBG y dejadez de las autoridades por acelerar la acreditación.

10. Falta de enfoque, no se cuenta con una palabra o eslogan clave, carencia de hechos concretos a destacar, dejadez en la mejora de la apariencia, falta de expertos en marketing para mejorar y uniformizar la comunicación.
11. Desconocimiento de lo que se debe mejorar y respecto a qué deben diferenciarse los programas virtuales de la UNJBG.
12. Baja satisfacción de los clientes en su necesidad esencial de mejorar su desempeño, carencia de premios a la lealtad y falta de contacto directo y permanente de la UNJBG con sus clientes.
13. Crecimiento no enfocado de la UNJBG (se crean nuevos programas, carreras o facultades sin tomar en cuenta que eso agrava las debilidades en cuanto a recursos insuficientes y baja liquidez).
14. Falta de desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo por parte de los directivos.

7.2 Restricciones de los objetivos estratégicos por unidad estratégica

7.2.1 Unidad estratégica de Enseñanza

Para conseguir los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de Enseñanza, se tendrán que superar los siguientes obstáculos (véase el cuadro 29):

1. Poca experiencia ejecutiva de los docentes, insuficiente capacitación, sueldos desalentadores y vocación insuficiente a favor de la docencia.
2. Dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la U.E. de Enseñanza, falta de expertos en proyectos de inversión, falta de expertos en proyectos de inversión siguiendo la metodología del SNIP, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.
3. Deficiente sistema de designación del personal que trata con los clientes, no se incluyen los talentos del buen trato natural y de la empatía en la selección del personal, no se implementan programas de entrenamiento y motivación a favor de la excelencia en el servicio, no se considera a los padres, en el caso de pregrado, y a los cónyuges, en el caso de postgrado, en las interrelaciones universidad-cliente.
4. Falta de trabajo orientado a colocar a los alumnos egresados en el mercado laboral y mal posicionamiento.
5. Docentes desmotivados y falta de incentivos a favor de la producción intelectual.
6. Débil relación con las organizaciones del sector público y privado para llevar a cabo convenios que faciliten prácticas profesionales e investigaciones.
7. Sistema de selección de personal destinado al área de admisión no tiene el talento del buen trato natural.
8. Actitud pasiva frente a la necesidad de ajustar las pruebas de admisión a los perfiles de cada carrera.
9. Poca importancia a la actividad de asesoría, tutorías-supervisión de las prácticas profesionales.
10. Los temas de tesis no están enlazados con los temas impartidos en la preparación de los estudiantes.
11. Falta de objetivos comunes y superiores que sean conocidos y compartidos por todos, no se comparte con todos de modo equitativo los problemas y los éxitos y trabajo asilado de las unidades orgánicas.
12. Desconocimiento de las empresas que aprovecharán el TLC.
13. No se cuenta con una base de datos de los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
14. Actitud pasiva en la captación de estudiantes de zonas marginales y rurales.
15. Insuficiente actualización y poca experiencia ejecutiva de los docentes, escasa utilización de casos prácticos, descuido en la implementación de métodos y medios entretenidos durante la exposición de las clases y escasa supervisión y seguimiento del nivel de calidad académica.

16. Mal posicionamiento y descuido de actividades orientadas a elaborar bolsas de trabajo a favor de los egresados.
17. Se hace poco por actualizar los conocimientos de los egresados. La cadena de valor de la U.E. de Enseñanza no incluye actividades relacionadas a los egresados después que obtuvieron su título o grado.

7.2.2 Unidad estratégica de Investigación

Los cuellos de botella que deberán superarse en la unidad estratégica de Investigación de la UNJBG para lograr los objetivos estratégicos trazados, son los siguientes (véase el cuadro 30):

1. Poco interés por la investigación, sueldos desalentadores, vocación insuficiente a favor de la investigación y gestión ineficiente de COIN.
2. Experiencia y competencia insuficiente en trabajos de investigación útiles a las organizaciones y a la sociedad y fondos internos insuficientes enfocados a la investigación.
3. Desconocimiento de métodos y técnicas de investigación, desatención de proyectos de desarrollo de alto impacto, mal posicionamiento (por ello las organizaciones no solicitan servicios de la Universidad), pocos docentes investigadores de la Universidad se capacitan en investigación y falta de capacidad instalada destinada a la investigación.
4. Escasa motivación a los investigadores.
5. Desconocimiento y dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento a favor de las investigaciones.
6. Por falta de interés no se cuenta con una cartera de empresas que requieren investigaciones, que poseen alto poder adquisitivo y tienen poco interés por la auto-investigación.
7. Falta de cursos de metodología de investigación científica en las currículas actuales, estudiantes no involucrados en el proceso de investigación.
8. Actitud pasiva frente a la necesidad de elevar el interés de las organizaciones por la realización de investigaciones de alto impacto favorable.

7.2.3 Unidad estratégica de Extensión

Los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de Extensión exigen solucionar con éxito los siguientes obstáculos (véase el cuadro 31):

1. Diversidad de grupos con intereses particulares, celo y egoísmo profesional genera discriminación de nuevas generaciones de profesionales, poca experiencia ejecutiva de los docentes y vocación insuficiente a favor de la docencia, y falta de interés del docente por actividades de extensión y proyección.
2. Dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la U.E. de Extensión, falta de autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción, falta de expertos en proyectos de inversión, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.
3. Falta de identidad e integración por parte de los Coordinadores Docentes.
4. Dejadez en el trabajo de ofrecer informes técnicos precisos a los clientes e ineficiente sistema de información.
5. Insuficiente actualización y poca experiencia ejecutiva de los docentes, escasa utilización de casos prácticos, mal posicionamiento y descuido en la implementación de métodos y medios dinámicos y participativos durante la exposición de las clases.
6. Débil relación con las organizaciones del sector público y privado para llevar a cabo convenios que faciliten las prácticas de los estudiantes de la U.E. de Extensión.
7. Desconocimiento de las tareas con poco valor y sin valor de la actividad de trámite para la certificación de los estudiantes de la U.E. de Extensión.
8. Baja eficacia de las acciones de persuasión promocional por falta de personal especializado en marketing.
9. Limitada participación de docentes con habilidades técnicas especializadas de aplicación rápida.

10. No se cuenta con una base de datos de los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad.
11. Mal posicionamiento y escasas actividades orientadas a elaborar bolsas de trabajo a favor de los egresados.

VIII. ESTRATEGIAS

A continuación se señalan las estrategias que deberán ponerse en marcha en los que resta del año 2008 hasta el año 2011. Estas decisiones tienen carácter corporativo y específico a cada unidad estratégica de la UNJBG.

8.1 Estrategias corporativas

La derrota de los cuellos de botella corporativos implica la ejecución de las siguientes estrategias (véase el cuadro 32):

1. Ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, donde asistan los docentes de la UNJBG; diseñar un sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes; y elaborar un plan de financiamiento de la biblioteca y de los laboratorios.
2. Enfoque en la investigación, plasmado en la exigencia de publicaciones periódicas. Todos los docentes, según su categoría, deben estar obligados a publicar.
3. Implementar un sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a la ejecución de publicaciones, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.
4. Designar un Equipo de Trabajo constituido por docentes de las diferentes facultades encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo la constitución de empresas) que explote los recursos actuales; contratar expertos para realizar un curso completo y especializado en proyectos de inversión, orientado a técnicos, funcionarios y docentes financiado con ONGs u otros organismos similares y acreditar a los que aprueben el curso; elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; organizar un concurso con los tesisistas para que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones mencionadas; y realizar alianzas estratégicas con gremios empresariales.
5. Construir e implementar el Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.
6. Desarrollar el culto por la excelencia en el servicio, mediante la implantación de códigos de comportamiento de cumplimiento sin excepción, entrenamiento sobre excelencia en el servicio; implementar la medición de los indicadores de excelencia en el servicio e incluirlos en el Mapa de Indicadores Estratégicos; e incluir en el sistema de rotación el desempeño en cuanto a nivel de servicio.
7. Implementar la reingeniería de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.
8. Elaborar e implementar un plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.
9. Designar un Equipo de Trabajo que identifique los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, concentrarlos en un solo curso y diseñar programas de menor duración.

10. Definir y aprobar políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno; y definir un plazo para la culminación del proceso de acreditación.
11. Organizar un evento donde se exprese el compromiso público de las autoridades y el personal de los diversos estamentos de la UNJBG con las estrategias más importantes emanadas del presente plan estratégico.
12. Contratar una empresa especializada que se encargue de elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.
13. Definir el concepto (producto, función y características de calidad más importantes) de los programas virtuales de la UNJBG y decidir en qué elementos se distinguirá de los demás.
14. Diseñar un sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.
15. Asignar las funciones de prácticas profesionales y bolsa de trabajo a la Oficina de Actividades y Servicios Académicos, para que se encargue de centralizar la realización de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con las organizaciones del sector público y privado, integrada por el mismo personal de las unidades estratégicas de la UNJBG.
16. Apalancar los recursos de la UNJBG, mediante el enfoque de su crecimiento, así como a través de la unión de programas, carreras y facultades afines que tienen una baja cantidad de alumnado.
17. Implementar el taller de entrenamiento en “*coaching*” y luego como resultado de este evento, proceder a la rotación; diseñar una lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo y formalizar su aplicación y utilizar sus resultados en los ascensos y rotaciones.

8.2 Estrategias por unidad estratégica

8.2.1 Unidad estratégica de Enseñanza

Conforme se describe en el cuadro 33, para el período 2008-2011, en la unidad estratégica de Enseñanza se plantea poner en marcha las siguientes estrategias:

1. Diseñar un sistema de reclutamiento que comprenda básicamente los factores de talento (buen trato natural y empatía), conocimientos, valores, experiencia y formación; poner en marcha programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes; e incluir en el sistema educativo a los padres en el caso de pregrado y a los cónyuges en el caso de postgrado.
2. Alianzas estratégicas con las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes.
3. Designar al Líder y al Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.
4. Gestionar e implementar la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras y que asimismo respondan a las necesidades de desarrollo de las regiones Tacna, Moquegua y Puno.
5. Establecer y difundir los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza y medir su consecución y formalizar reuniones periódicas multifuncionales que traten problemas y se informe sobre los resultados de la gestión.
6. Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de Norteamérica.
7. Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
8. Extender la comunicación hacia las zonas marginales y rurales de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y realizar alianzas estratégicas con las organizaciones representativas de dichas zonas.

9. Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Dicho sistema debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.
10. Crear e implementar la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.

8.2.2 Unidad estratégica de Investigación

En la unidad estratégica de Investigación se recomienda ejecutar las siguientes estrategias, las mismas que han sido deducidas a partir de las restricciones señaladas en la primera columna del cuadro 34:

1. Financiar mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y empresas de Tacna, Moquegua y Puno y premiar las investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.
2. Elegir líneas de investigación en función de las ventajas comparativas de la zona de influencia de la UNJBG o en respuesta a los problemas más prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; ofrecer servicios de investigación a las organizaciones y a la sociedad de las regiones mencionadas; y gestionar el financiamiento de las investigaciones a través de ONGs u otros organismos similares.
3. Contratar un experto para realizar un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.
4. Gestionar la entrega de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.
5. Implementar fundaciones y realizar alianzas estratégicas con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
6. Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.
7. Incluir a estudiantes y egresados en los trabajos de investigación (30%) y normar la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las carreras.
8. Elaborar una cartera y un mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y plantear su ejecución en alianza con sus empresas e instituciones.

8.2.3 Unidad estratégica de Extensión

Las estrategias que deberán implantarse para superar las restricciones identificadas en la unidad estratégica de Extensión, y por ende para lograr los respectivos objetivos estratégicos, son los siguientes (véase el cuadro 35):

1. Tercerizar la elaboración del perfil y la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.
2. Formalizar la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción.
3. Determinar los indicadores de gestión que servirán para evaluar el desempeño de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.
4. Designar los miembros del directorio de los Centros de Producción.
5. Elaborar y aprobar al más alto nivel un plan de rotación interna de los Coordinadores Docentes relacionados a la unidad estratégica de Extensión.

6. Elaborar y formalizar el uso de una lista de chequeo que evite la entrega de informes imprecisos a los clientes.
7. Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado dinámico y participativo y que disponga la utilización de lecturas actuales.
8. Implementar un proceso de reingeniería en el área de trámite para la certificación de los estudiantes.
9. Capacitar a través de un profesional de prestigio, al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.
10. Suscribir convenios con universidades públicas (por ejemplo la Universidad Agraria La Molina) y privadas y con empresas dedicadas a actividades similares a las que se realizan en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para ejecutar programas de entrenamiento que desarrollen habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.
11. Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.

IX. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

En base al estimado del impacto de cada estrategia en el objetivo estratégico central, tanto en el ámbito corporativo como en el de cada unidad estratégica, se han establecido las prioridades en el destino de recursos y en la programación de la ejecución de las estrategias.

9.1 Prioridades estratégicas en el ámbito corporativo

El orden de prioridad en el ámbito corporativo es el siguiente (véanse los cuadros 36 y 37):

- 1° Definir y aprobar políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno; y definir un plazo para la culminación del proceso de acreditación.
- 2° Ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, donde asistan los docentes de la UNJBG; diseñar un sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes; y elaborar un plan de financiamiento de la biblioteca y de los laboratorios.
- 3° Enfoque en la investigación, plasmado en la exigencia de publicaciones periódicas. Todos los docentes, según su categoría, deben estar obligados a publicar.
- 4° Organizar un evento donde se exprese el compromiso público de las autoridades y el personal de los diversos estamentos de la UNJBG con las estrategias más importantes emanadas del presente plan estratégico.
- 5° Designar un Equipo de Trabajo constituido por docentes de las diferentes facultades encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo la constitución de empresas) que explote los recursos actuales; contratar expertos para realizar un curso completo y especializado en proyectos de inversión, orientado a técnicos, funcionarios y docentes financiado con ONGs u otros organismos similares y acreditar a los que aprueben el curso; elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; organizar un concurso con los tesis para que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones mencionadas; y realizar alianzas estratégicas con gremios empresariales.
- 6° Implementar un sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones

de los docentes), b) retribuciones a la ejecución de publicaciones, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.

- 7° Implementar el taller de entrenamiento en “*coaching*” y luego como resultado de este evento, proceder a la rotación; diseñar una lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo y formalizar su aplicación y utilizar sus resultados en los ascensos y rotaciones.
- 8° Desarrollar el culto por la excelencia en el servicio, mediante la implantación de códigos de comportamiento de cumplimiento sin excepción, entrenamiento sobre excelencia en el servicio; implementar la medición de los indicadores de excelencia en el servicio e incluirlos en el Mapa de Indicadores Estratégicos; e incluir en el sistema de rotación el desempeño en cuanto a nivel de servicio.
- 9° Implementar la reingeniería de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.
- 10° Diseñar un sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.
- 11° Apalancar los recursos de la UNJBG, mediante el enfoque de su crecimiento, así como a través de la unión de programas, carreras y facultades afines que tienen una baja cantidad de alumnado.
- 12° Designar un Equipo de Trabajo que identifique los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, concentrarlos en un solo curso y diseñar programas de menor duración.
- 13° Asignar las funciones de prácticas profesionales y bolsa de trabajo a la Oficina de Actividades y Servicios Académicos, para que se encargue de centralizar la realización de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con las organizaciones del sector público y privado, integrada por el mismo personal de las unidades estratégicas de la UNJBG.
- 14° Contratar una empresa especializada que se encargue de elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.
- 15° Definir el concepto (producto, función y características de calidad más importantes) de los programas virtuales de la UNJBG y decidir en qué elementos se distinguirá de los demás.
- 16° Construir e implementar el Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.
- 17° Elaborar e implementar un plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.

9.2 Prioridades estratégicas en el nivel de unidad estratégica

9.2.1 Unidad estratégica de Enseñanza

De mayor a menor prioridad, las estrategias se jerarquizan según el siguiente orden (véanse los cuadros 38 y 39):

- 1° Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Dicho sistema debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.
- 2° Diseñar un sistema de reclutamiento que comprenda básicamente los factores de talento (buen trato natural y empatía), conocimientos, valores, experiencia y formación; poner en marcha programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes; e incluir en el sistema educativo a los padres en el caso de pregrado y a los cónyuges en el caso de postgrado.

- 3° Designar al Líder y al Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.
- 4° Crear e implementar la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.
- 5° Establecer y difundir los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza y medir su consecución y formalizar reuniones periódicas multifuncionales que traten problemas y se informe sobre los resultados de la gestión.
- 6° Gestionar e implementar la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras y que asimismo respondan a las necesidades de desarrollo de las regiones Tacna, Moquegua y Puno.
- 7° Alianzas estratégicas con las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes.
- 8° Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
- 9° Extender la comunicación hacia las zonas marginales y rurales de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y realizar alianzas estratégicas con las organizaciones representativas de dichas zonas.
- 10° Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el TLC.

9.2.2 Unidad estratégica de Investigación

Las estrategias en la unidad estratégica de Investigación deberán implantarse respetando el siguiente orden de prioridad (véanse los cuadros 40 y 41):

- 1° Contratar un experto para realizar un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.
- 2° Elaborar una cartera y un mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y plantear su ejecución en alianza con sus empresas e instituciones.
- 3° Elegir líneas de investigación en función de las ventajas comparativas de la zona de influencia de la UNJBG o en respuesta a los problemas más prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; ofrecer servicios de investigación a las organizaciones y a la sociedad de las regiones mencionadas; y gestionar el financiamiento de las investigaciones a través de ONGs u otros organismos similares.
- 4° Gestionar la entrega de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.
- 5° Incluir a estudiantes y egresados en los trabajos de investigación (30%) y normar la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las carreras.
- 6° Financiar mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y empresas de Tacna, Moquegua y Puno y premiar las investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.
- 7° Implementar fundaciones y realizar alianzas estratégicas con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
- 8° Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.

9.2.3 Unidad estratégica de Extensión

El orden jerárquico de las estrategias de la unidad estratégica de Extensión es el siguiente (véanse los cuadros 42 y 43):

- 1° Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado dinámico y participativo y que disponga la utilización de lecturas actuales.
- 2° Suscribir convenios con universidades públicas (por ejemplo la Universidad Agraria La Molina) y privadas y con empresas dedicadas a actividades similares a las que se realizan en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para ejecutar programas de entrenamiento que desarrollen habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.
- 3° Elaborar y aprobar al más alto nivel un plan de rotación interna de los Coordinadores Docentes relacionados a la unidad estratégica de Extensión.
- 4° Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
- 5° Formalizar la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción.
- 6° Tercerizar la elaboración del perfil y la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.
- 7° Determinar los indicadores de gestión que servirán para evaluar el desempeño de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.
- 8° Designar los miembros del directorio de los Centros de Producción.
- 9° Implementar un proceso de reingeniería en el área de trámite para la certificación de los estudiantes.
- 10° Capacitar a través de un profesional de prestigio, al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.
- 11° Elaborar y formalizar el uso de una lista de chequeo que evite la entrega de informes imprecisos a los clientes.

X. ACTIVIDADES Y PROYECTOS

En el presente capítulo, las estrategias corporativas y de cada unidad estratégica se despliegan en actividades y proyectos.

10.1 Actividades y proyectos en el ámbito corporativo

Por cada estrategia corporativa, las actividades y proyectos a implantarse son los siguientes (véase el cuadro 44):

Estrategia 1: Ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, donde asistan los docentes de la UNJBG; diseñar un sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes; y elaborar un plan de financiamiento de la biblioteca y de los laboratorios.

Actividad 1: Seleccionar y calendarizar los programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna y Moquegua, donde asistan los docentes de la UNJBG.

Proyecto 1: Diseño del sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de: la vocación potencial de los postulantes a docentes, los talentos del buen trato natural y empatía, los conocimientos, los valores, la experiencia y la formación.

Actividad 2: Seleccionar y suscribir convenios con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales encaminadas a implementar la biblioteca y los laboratorios.

Proyecto 2: Actualización de la biblioteca de la UNJBG.

Proyecto 3: Rejuvenecimiento de los laboratorios de la UNJBG.

Estrategia 2: Enfoque en la investigación, plasmado en la exigencia de publicaciones periódicas. Todos los docentes, según su categoría, deben estar obligados a publicar.

Actividad 3: Preparar la directiva que instruya la práctica de publicaciones periódicas de los docentes, de acuerdo a su categoría.

Estrategia 3: Implementar un sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a la ejecución de publicaciones, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.

Actividad 4: Designar el Líder y el Equipo Responsable del diseño del sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a las publicaciones y a la ejecución de proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.

Proyecto 4: Diseño del sistema de incentivos de la UNJBG.

Estrategia 4: Designar un Equipo de Trabajo constituido por docentes de las diferentes facultades encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo la constitución de empresas) que explote los recursos actuales; contratar expertos para realizar un curso completo y especializado en proyectos de inversión, orientado a técnicos, funcionarios y docentes financiado con ONGs u otros organismos similares y acreditar a los que aprueben el curso; elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; organizar un concurso con los tesis para que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones mencionadas; y realizar alianzas estratégicas con gremios empresariales.

Actividad 5: Seleccionar al Líder y a los miembros del Equipo de Trabajo encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos.

Actividad 6: Seleccionar a los expertos que dictarán un curso completo y especializado en proyectos de inversión.

Actividad 7: Gestionar el financiamiento del curso en proyectos de inversión.

Actividad 8: Designar al responsable de la acreditación de los que aprueben el curso en proyectos de inversión.

Actividad 9: Designar al Líder y al Equipo encargado de elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.

Actividad 10: Constituir el Equipo encargado de programar, organizar y controlar el concurso con los tesis que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.

Actividad 11: Seleccionar y suscribir convenios con gremios empresariales para llevar a cabo las tesis en las instalaciones empresariales.

Estrategia 5: Construir e implementar el Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.

Actividad 12: Designar el responsable del seguimiento y control del Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.

Estrategia 6: Desarrollar el culto por la excelencia en el servicio, mediante la implantación de códigos de comportamiento de cumplimiento sin excepción, entrenamiento sobre excelencia en el servicio; implementar la medición de los indicadores de excelencia en el servicio e incluirlos en el Mapa de Indicadores Estratégicos; e incluir en el sistema de rotación el desempeño en cuanto a nivel de servicio.

Actividad 13: Seleccionar los códigos de comportamiento o valores relacionados al culto por la excelencia en el servicio.

Proyecto 5: Diseño del sistema de excelencia en el servicio.

Actividad 14: Seleccionar y calendarizar los programas de entrenamiento sobre excelencia en el servicio.

Proyecto 6: Diseño del sistema de rotación y ascenso que incluya el desempeño en cuanto a nivel de servicio y nivel de liderazgo.

Estrategia 7: Implementar la reingeniería de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.

Actividad 15: Seleccionar y contratar a la empresa especializada en Reingeniería de Procesos (de atención a proveedores y de graduación y titulación).

Proyecto 7: Reingeniería del proceso de atención a proveedores.

Proyecto 8: Reingeniería del proceso de graduación y titulación.

Estrategia 8: Elaborar e implementar un plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.

Actividad 16: Designar el responsable de elaborar e implementar el plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.

Estrategia 9: Designar un Equipo de Trabajo que identifique los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, concentrarlos en un solo curso y diseñar programas de menor duración.

Actividad 17: Seleccionar y formalizar la designación del Equipo de Trabajo encargado de identificar los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, que los concentre en un solo curso y diseñe programas de menor duración.

Proyecto 9: Diseño de programas de menor duración.

Estrategia 10: Definir y aprobar políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno; y definir un plazo para la culminación del proceso de acreditación.

Actividad 18: Designar el Equipo de Alto Nivel encargado de definir las políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno.

Actividad 19: Asignar el presupuesto suficiente para la culminación del proceso de acreditación.

Proyecto 10: Implementación del proceso de acreditación de la UNJBG.

Estrategia 11: Organizar un evento donde se exprese el compromiso público de las autoridades y el personal de los diversos estamentos de la UNJBG con las estrategias más importantes emanadas del presente plan estratégico.

Actividad 20: Designar el equipo responsable de organizar el evento público donde se exprese el compromiso de los representantes de todos los estamentos de la UNJBG con el presente plan estratégico.

Actividad 21: Seleccionar y resumir las estrategias más importantes respecto a las cuales se expresará el compromiso público.

Estrategia 12: Contratar una empresa especializada que se encargue de elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.

Actividad 22: Elaborar los términos de referencia y convocar a licitación o concurso público la contratación de una empresa especializada en marketing para elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.

Estrategia 13: Definir el concepto (producto, función y características de calidad más importantes) de los programas virtuales de la UNJBG y decidir en qué elementos se distinguirá de los demás.

Actividad 23: Designar el Equipo Responsable de definir el concepto diferenciado de los programas virtuales de la UNJBG.

Estrategia 14: Diseñar un sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.

Actividad 24: Designar el Equipo Responsable del diseño del sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.

Proyecto 11: Diseño del sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y de los egresados de la UNJBG.

Estrategia 15: Asignar las funciones de prácticas profesionales y bolsa de trabajo a la Oficina de Actividades y Servicios Académicos, para que se encargue de centralizar la realización de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con las organizaciones del sector público y privado, integrada por el mismo personal de las unidades estratégicas de la UNJBG.

Actividad 25: Incluir en el ROF y en el MOF las funciones de la Oficina de Actividades y Servicios Académicos relacionadas a las prácticas profesionales y bolsa de trabajo.

Estrategia 16: Apalancar los recursos de la UNJBG, mediante el enfoque de su crecimiento, así como a través de la unión de programas, carreras y facultades afines que tienen una baja cantidad de alumnado.

Actividad 26: Designar el Equipo responsable de la unión de programas, carreras y facultades afines con baja cantidad de alumnado.

Proyecto 12: Fusión de programas, carreras y facultades afines con baja cantidad de alumnado.

Estrategia 17: Implementar el taller de entrenamiento en “*coaching*” y luego como resultado de este evento, proceder a la rotación; diseñar una lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo y formalizar su aplicación y utilizar sus resultados en los ascensos y rotaciones.

Actividad 27: Seleccionar a la institución capacitadora y calendarizar la ejecución del taller de entrenamiento en “*coaching*”.

Actividad 28: Designar el responsable de elaborar la lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo.

10.2 Actividades y proyectos en el nivel de unidad estratégica

10.2.1 Unidad estratégica de Enseñanza

La implantación de las estrategias de la unidad estratégica de Enseñanza implica la ejecución de las siguientes actividades y proyectos (véase el cuadro 45):

Estrategia 1: Diseñar un sistema de reclutamiento que comprenda básicamente los factores de talento (buen trato natural y empatía), conocimientos, valores, experiencia y formación; poner en marcha programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes; e incluir en el sistema educativo a los padres en el caso de pregrado y a los cónyuges en el caso de postgrado.

Actividad 1: Seleccionar y calendarizar los programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes.

Actividad 2: Elaborar y ejecutar un plan de interrelaciones con los padres en el caso de pregrado y con los cónyuges en el caso de postgrado.

Estrategia 2: Alianzas estratégicas con las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes.

Actividad 3: Elaborar una base de datos de empresas de las regiones de Tacna y Moquegua para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes, seleccionar las empresas y suscribir los convenios correspondientes.

Estrategia 3: Designar al Líder y al Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.

Actividad 4: Formalizar la designación del Líder y del Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.

Estrategia 4: Gestionar e implementar la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras y que asimismo respondan a las necesidades de desarrollo de las regiones Tacna, Moquegua y Puno.

Actividad 5: Elaborar y actualizar el reglamento de grados y títulos que considere la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras.

Estrategia 5: Establecer y difundir los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza y medir su consecución y formalizar reuniones periódicas multifuncionales que traten problemas y se informe sobre los resultados de la gestión.

Actividad 6: Incluir en el reglamento de organización y funciones los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza.

Actividad 7: Definir los períodos de evaluación del cumplimiento de los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza.

Actividad 8: Elaborar una instrucción sobre el contenido y la forma de llevar a cabo las reuniones periódicas multifuncionales sobre tratamiento de problemas e informe de resultados de la gestión.

Estrategia 6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de Norteamérica.

Actividad 9: Designar al responsable de la elaboración de la base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el TLC.

Estrategia 7: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.

Actividad 10: Designar al responsable de la elaboración de la base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna y Moquegua.

Estrategia 8: Extender la comunicación hacia las zonas marginales y rurales de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y realizar alianzas estratégicas con las organizaciones representativas de dichas zonas.

Actividad 11: Designar el responsable de llevar a cabo la extensión de la comunicación hacia las zonas marginales de la Región Tacna y de la calendarización y ejecución de las convocatorias a llevarse a cabo en dichos lugares.

Estrategia 9: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Dicho sistema debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.

Actividad 12: Designar el equipo responsable de diseñar el sistema de enseñanza y la actualización de las currículas.

Proyecto 1: Diseño del sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Asimismo, debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.

Estrategia 10: Crear e implementar la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.

Actividad 13: Designar al responsable de la implementación de la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.

Proyecto 2: Implementación de la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.

10.2.2 Unidad estratégica de Investigación

La implantación de las estrategias de la unidad estratégica de Investigación involucra la puesta en marcha de las siguientes actividades y proyectos (véase el cuadro 46):

Estrategia 1: Financiar mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y empresas de Tacna, Moquegua y Puno y premiar las investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.

Actividad 1: Elaborar una cartera de investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como por ejemplo el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.

Actividad 2: Seleccionar las ONGs, las instituciones financieras y las empresas con las cuales se suscribirán convenios para el financiamiento y realización de investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de dichas regiones.

Proyecto 1: Diagnóstico de la problemática de las regiones de influencia de la UNJBG e identificación de las áreas clave de investigación.

Estrategia 2: Elegir líneas de investigación en función de las ventajas comparativas de la zona de influencia de la UNJBG o en respuesta a los problemas más prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; ofrecer servicios de investigación a las organizaciones y a la sociedad de las regiones mencionadas; y gestionar el financiamiento de las investigaciones a través de ONGs u otros organismos similares.

Actividad 3: Elaborar la cartera de investigaciones que responden a las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, diseñar su plan de lanzamiento y ofrecerlos a las organizaciones de las regiones mencionadas.

Proyecto 2: Potencial de energía no convencional.

Estrategia 3: Contratar un experto para realizar un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.

Actividad 4: Seleccionar el experto que dictará un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.

Actividad 5: Designar el responsable de la acreditación de los investigadores que aprueben el curso completo y especializado en investigación aplicada.

Estrategia 4: Gestionar la entrega de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.

Actividad 6: Designar el responsable de elaborar el sistema de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.

Proyecto 3: Diseño del sistema de bonos o retribuciones a la investigación.

Estrategia 5: Implementar fundaciones y realizar alianzas estratégicas con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.

Actividad 7: Seleccionar y suscribir convenios con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna y Moquegua.

Estrategia 6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.

Actividad 8: Designar al responsable de la elaboración de la base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.

Estrategia 7: Incluir a estudiantes y egresados en los trabajos de investigación (30%) y normar la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las carreras.

Actividad 9: Designar el equipo responsable de elaborar la directiva que incluye a los estudiantes y egresados en los trabajos de investigación y que norma la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las escuelas académicas profesionales.

Proyecto 4: Implementación del Centro de Investigación Estudiantil.

Estrategia 8: Elaborar una cartera y un mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y plantear su ejecución en alianza con sus empresas e instituciones.

Actividad 10: Elaborar la cartera y el mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna y Moquegua.

Proyecto 5: Implementación de la base de datos de los temas de investigación de alto impacto favorable en la solución de la problemática de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.

10.2.3 Unidad estratégica de Extensión

La implantación de las estrategias de la unidad estratégica de Extensión comprende el desarrollo de las siguientes actividades y proyectos (véase el cuadro 47):

Estrategia 1: Tercerizar la elaboración del perfil y la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.

Actividad 1: Seleccionar al profesional o a la empresa que se encargará de la elaboración del perfil y de la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.

Estrategia 2: Formalizar la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción.

Actividad 2: Elaborar la norma que formalice la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción.

Estrategia 3: Determinar los indicadores de gestión que servirán para evaluar el desempeño de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.

Actividad 3: Diseñar el sistema de control de los indicadores de gestión de los Centros de Producción: unidad de medida, medio de verificación, verificador, frecuencia de medición, patrón de comparación y responsable de cada indicador.

Proyecto 1: Sistema de control de los indicadores de gestión de los Centros de Producción

Estrategia 4: Designar los miembros del directorio de los Centros de Producción.

Actividad 4: Seleccionar los miembros del directorio de los Centros de Producción y elaborar la norma de su designación como tales.

Estrategia 5: Elaborar y aprobar al más alto nivel un plan de rotación interna de los Coordinadores Docentes relacionados a la unidad estratégica de Extensión.

Actividad 5: Definir los criterios de rotación de personal y proponerlo al responsable corporativo.

Estrategia 6: Elaborar y formalizar el uso de una lista de chequeo que evite la entrega de informes imprecisos a los clientes.

Actividad 6: Definir los factores que debe incluir la lista de chequeo orientada a evitar la entrega de informes imprecisos a los clientes.

Estrategia 7: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado dinámico y participativo y que disponga la utilización de lecturas actuales.

Actividad 7: Actualizar la currícula de los programas de extensión.

Proyecto 2: Diseño del sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido y que disponga de lecturas actuales.

Estrategia 8: Implementar un proceso de reingeniería en el área de trámite para la certificación de los estudiantes.

Actividad 8: Comprender o estudiar el proceso del área de trámite para la certificación de estudiantes.

Actividad 9: Designar el Equipo Ejecutivo de Reingeniería (EER).

Actividad 10: Elaborar el diagrama de flujo y de recorrido del área de trámite.

Actividad 11: Implantar mejoras rápidas o inmediatas.

Actividad 12: Diseñar el nuevo proceso.

Actividad 13: Proveer la infraestructura. Incluye la dotación de recursos físicos: inmuebles, ambiente físico, equipos y muebles.

Actividad 14: Experimentar la prueba piloto. Es la realización de pruebas respecto a cómo funcionaría el proceso rediseñado.

Proyecto 3: Reingeniería del área de trámite para la certificación de los estudiantes de los programas de extensión.

Estrategia 9: Capacitar a través de un profesional de prestigio, al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.

Actividad 15: Seleccionar al profesional de prestigio responsable de la capacitación al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.

Estrategia 10: Suscribir convenios con universidades públicas (por ejemplo la Universidad Agraria La Molina) y privadas y con empresas dedicadas a actividades similares a las que se realizan en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para ejecutar programas de entrenamiento que desarrollen habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.

Actividad 16: Determinar las habilidades técnicas especializadas que se requieren en las regiones de Tacna y Moquegua.

Actividad 17: Seleccionar las universidades y empresas con las cuales se suscribirán convenios para implementar programas de entrenamiento de desarrollo de habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.

Estrategia 11: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.

Actividad 18: Designar al responsable de la elaboración de la base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna y Moquegua.

Actividad 19: Seleccionar y calendarizar los programas de capacitación y entrenamiento dirigido a las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna y Moquegua.

XI. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Conforme se explica en los cuadros 48, 49, 50 y 51, los indicadores de desempeño proceden de los objetivos estratégicos y de las estrategias planteadas en el ámbito corporativo y en cada una de las tres unidades estratégicas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Para hallar los indicadores emanados de los objetivos lo que se hizo fue ubicar el indicador al interior de la redacción de los mismos. En cambio para deducir los indicadores asociados a las estrategias inicialmente se tuvo que responder la pregunta: ¿para qué se decidió formular determinada estrategia? Si el indicador que satisfacía la respuesta ya estaba considerado en otra parte, se procedió a determinar un indicador de causa. Asimismo, si se estimó que los posibles indicadores encontrados iban a tener una utilidad irrelevante o eran poco prácticos de medir, se optó por no descartarlos.

11.1 Indicadores de desempeño del ámbito corporativo

Para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de la Universidad vista como un todo, se sugiere emplear los siguientes indicadores con sus respectivas unidades de medida (véase el cuadro 48):

- 1) Posición según su aporte al desempeño de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno (grado).
- 2) Recursos propios con relación a ingreso total (%).
- 3) Costos fijos (S/.)
- 4) Efectividad del sistema de información (escala de 0 a 20).
- 5) Trabajadores con el culto a favor del ahorro y de la calidad académica y de servicios (%).
- 6) Productos ofrecidos que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna (productos).
- 7) Alumnos sujetos a financiamiento (%).
- 8) Programas que redujeron su duración (programas).
- 9) Avance de la acreditación (%).
- 10) Nivel de posicionamiento de la UNJBG (escala de 0 a 20).
- 11) Nivel de calidad de los programas virtuales (escala de 0 a 20).
- 12) Cartera de clientes leales (que promocionan a la universidad) de la UNJBG (clientes leales).
- 13) Razón corriente (activo corriente/pasivo corriente) (ratio).
- 14) Nivel de calidad de liderazgo (escala de 0 a 20).
- 15) Cumplimiento del programa de capacitación y entrenamiento de alto nivel (%).
- 16) Docentes que publican (%).
- 17) Avance en la implementación del sistema de incentivos (%).
- 18) Avance en la implementación del Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos (%).
- 19) Tiempo de atención a proveedores (horas).
- 20) Tiempo de trámite de graduación y titulación (días).
- 21) Nivel de continuidad de las estrategias adoptadas (%).
- 22) Nivel de posicionamiento de los programas virtuales (escala de 0 a 20).
- 23) Prácticas obtenidas (prácticas).

- 24) Colocaciones laborales realizadas (colocaciones).
- 25) Programas, carreras y facultades fusionadas (fusiones).

11.2 Indicadores de desempeño del nivel de unidad estratégica

11.2.1 Unidad estratégica de Enseñanza

Conforme se muestra en el cuadro 49, los indicadores de desempeño que deberán implementarse y emplearse para medir el desempeño de la unidad estratégica de Enseñanza, son los siguientes:

- 1) Posición según su percepción en la oferta de profesionales con el mejor desempeño (grado).
- 2) Recursos propios de la U.E. Enseñanza con relación a ingreso total (%).
- 3) Costos fijos de la U.E. Enseñanza (S/.).
- 4) Nivel de satisfacción de los clientes (escala 0 a 20).
- 5) Capacidad no utilizada por salón de clase (alumnos por salón).
- 6) Publicaciones (publicaciones).
- 7) Nivel de amabilidad en el trato en admisión (escala 0 a 20).
- 8) Grado de consistencia entre el examen de admisión y el perfil de la carrera (escala 0 a 20).
- 9) Prácticas profesionales con asesoría-supervisión (prácticas).
- 10) Nivel de valor agregado aportado por las tesis (%).
- 11) Conflictos laborales (conflictos).
- 12) Empresas que aprovecharán el TLC capacitadas (empresas).
- 13) Funcionarios y servidores públicos capacitados (funcionarios y servidores públicos).
- 14) Estudiantes de zonas marginales (estudiantes).
- 15) Nivel de calidad académica (escala 0 a 20).
- 16) Egresados colocados laboralmente (egresados).
- 17) Nivel de posicionamiento de egresados (escala 0 a 20).
- 18) Padres participantes en los eventos (padres).
- 19) Cónyuges participantes en los eventos (cónyuges).
- 20) Tesis realizadas en las empresas (tesis).
- 21) Tesis integradoras aprobadas (tesis).
- 22) Avance en la implementación del nuevo sistema de enseñanza (%).
- 23) Avance en la implementación de la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza (%).

11.2.2 Unidad estratégica de Investigación

El desempeño de la gestión de la unidad estratégica de Investigación demanda el empleo de los siguientes indicadores (véase el cuadro 50):

- 1) Posición según su percepción en la oferta de investigaciones útiles y eficaces (grado).
- 2) Ingresos por investigaciones y consultorías (%).
- 3) Costos fijos de la U.E. de Investigación (S/.).
- 4) Investigaciones eficaces (%).
- 5) Nivel de satisfacción de los investigadores (escala 0 a 20).
- 6) Investigaciones financiadas (%).
- 7) Investigaciones realizadas en empresas con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación (investigaciones).
- 8) Nivel de capacidad de investigación (escala 0 a 20).
- 9) Grado de interés de las organizaciones a favor de la realización de investigaciones (escala ABCDE).

- 10) Cumplimiento del curso completo y especializado en investigación aplicada (%).
- 11) Bonos o retribuciones entregadas a los investigadores (S/.).
- 12) Investigaciones realizadas mediante convenio con universidades extranjeras defensoras de la ecología o interesadas en los problemas prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno (investigaciones).
- 13) Avance en la elaboración de la cartera de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno (%).

11.2.3 Unidad estratégica de Extensión

Para medir el desempeño de la unidad estratégica de Extensión se propone la implementación y utilización de los siguientes indicadores (véase el cuadro 51):

- 1) Posición según su percepción en la oferta de profesionales con el mejor desempeño (grado).
- 2) Recursos propios de la U.E. de Extensión con relación a ingreso total (%).
- 3) Costos fijos de la U.E. de Extensión (S/.).
- 4) Disponibilidad de criterio evaluación-certificación (%).
- 5) Grado de precisión de los informes a los clientes (escala ABCDE).
- 6) Nivel de calidad académica (escala 0 a 20).
- 7) Demora en el trámite para la certificación (horas).
- 8) Productividad del personal (alumnos por persona).
- 9) Programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas (horas).
- 10) Clientes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad (clientes).
- 11) ROE (return on equity: retorno sobre el patrimonio) de los Centros de Producción (%).
- 12) Rotación de personal por semestre (%).
- 13) Avance en la implementación del nuevo sistema de enseñanza (%).
- 14) Avance en la implementación del proceso de reingeniería (%).
- 15) Cumplimiento de la capacitación en marketing estratégico y operativo (%).

XII. RECOMENDACIONES

Con el propósito de incrementar el nivel de utilidad y efectividad del Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, sugerimos lo siguiente:

1. Modificar el período del presente plan, ajustándolo a 2008-2011.
2. En el futuro, para una mayor precisión, los diagnósticos generales (o análisis estratégicos) deben realizarse por cada facultad y en torno a unidades orgánicas que por el hecho de ser una familia de productos o servicios afines, que tienen contacto directo con clientes externos, que ofrecen beneficios específicos y que utilizan una tecnología particular, representan unidades estratégicas o negocios. Esto permitirá afinar las etapas de establecer los objetivos, identificar los cuellos de botella y formular estrategias.
3. En el diagnóstico general o análisis estratégico de cada unidad estratégica, adicionar la etapa de análisis del nivel competitivo. Con este propósito deberían hallarse los indicadores clave de éxito, los mismos que vienen a ser los indicadores externos e internos más importantes.
4. Traducir los objetivos estratégicos en metas, esto es, los objetivos deben acompañarse de cantidades y plazos dentro del horizonte de planeamiento. Luego debiera diseñarse el Tejido o Mapa de Metas Estratégicas de la UNJBG.

5. Profundizar la tarea de identificar los cuellos de botella y los taponos o cuellos de los cuellos de botella y confeccionar el Tejido de Restricciones.
6. Designar el Equipo Responsable del diseño del Tejido de Indicadores Estratégicos (Balanced Scorecard o Tablero de Gestión Estratégica) que sirva para medir con precisión la eficiencia y eficacia de la gestión de la UNJBG y de sus unidades estratégicas. Este trabajo debe basarse en los indicadores planteados en el presente plan.
7. Ajustar la estructura organizacional, en función de las necesidades emanadas del presente plan estratégico. es decir, la estructura organizacional de la UNJBG y de sus unidades estratégicas debe afinarse y aprobarse posterior a la aprobación del plan estratégico y por lo tanto debe incluir los puestos y las unidades orgánicas que deberán crearse, eliminarse, reemplazarse o rotarse internamente como efecto de su puesta en marcha.
8. Elaborar el programa de ejecución de las estrategias, actividades y proyectos formulados en el presente plan.
9. El Rectorado de la UNJBG deberá instruir para que las facultades, de modo consistente con el presente plan, formulen su respectivo plan estratégico.
10. Por cuanto la tarea de formular estrategias significa decidir en dónde se enfocarán los recursos de la Universidad y por lo tanto tiene carácter indelegable, debe persuadirse e instruirse para que las autoridades y representantes de mayor jerarquía participen directa y activamente en la elaboración del plan estratégico.

GLOSARIO REFERENCIAL

Administración estratégica

Es un proceso integral e interactivo que comprende la formulación, implantación y control de actividades, con el propósito de elegir las ventajas competitivas a crear o desarrollar, el patrón de actuación diferenciado y el destino de los recursos más importantes de una organización o unidad estratégica.

Amenaza

Toda circunstancia, fenómeno o evento exógeno que tiene o tendrá un efecto negativo sobre las metas de la organización o unidad estratégica y que, por lo tanto, deberá ser evitado, contrarrestado o neutralizado. Principalmente, se refiere al comportamiento de determinados indicadores exógenos que pueden causar un efecto negativo en los costos, la productividad, la demanda del sector, el precio, las características de calidad del producto, los atributos del servicio, los tiempos de ciclo y/o los inventarios.

Análisis estratégico corporativo

Es la evaluación de los indicadores exógenos y endógenos y de sus respectivos comportamientos e impactos, de una organización vista como un todo.

Apalancamiento de recursos

Estrategia de redefinición del modo de utilizar los recursos físicos, materiales, financieros e intangibles de una organización que tiene como propósito incrementar espectacularmente la productividad. Es hacer y lograr mucho con muy poco.

Beneficio

También denominado “valor”. Es el resultado esperado de satisfacer una necesidad básica y se refleja en una característica de calidad o en un atributo de un producto o servicio.

Cliente

Toda persona que consume, utiliza, compra, decide la compra, paga y/o recibe el producto o servicio entregado por una organización, unidad estratégica, proceso o unidad orgánica. El cliente puede ser externo o interno.

Cliente externo

Toda persona que no pertenece a la organización que consume, utiliza, adquiere, decide la adquisición, paga y/o recibe el producto o servicio entregado por éstas o por una de sus unidades orgánicas. En muchas instituciones del sector público se sustituye la palabra “cliente” por el de beneficiario o usuario.

Competencia clave

Combinación de conocimientos, aptitudes y recursos acumulados y desarrollados colectivamente que contribuye a la entrega de valor, responde a determinados indicadores externos clave de un sector y presenta las características de singularidad, superioridad y extensibilidad. Para su deducción práctica es recomendable responder la pregunta: ¿cuál es el talento más importante en el cual la organización ha basado su crecimiento y desarrollo?

Competidor

Organización que entrega productos o servicios similares, sustitutos o complementarios a los productos o servicios entregados por una organización o unidad estratégica y que se orientan a los mismos segmentos de clientes, usuarios o beneficiarios de la organización o unidad estratégica.

Competitividad

Capacidad para lograr y mantener una relación calidad-precio que disuada a los competidores potenciales, persuade a los clientes y permita la permanencia de la organización o de la unidad estratégica en el mercado. Para hacer práctica esta definición, compréndase por precio el monto pagado por el cliente, que incluye los costos y el margen de ganancia; y por calidad, fundamentalmente, las características o valores clave del producto y la percepción de estos por los clientes. Es decir, un negocio X será más competitivo que un negocio Y si ofrece un producto a un precio P con un nivel de calidad de 18, mientras el negocio Y también ofrece el mismo producto al precio P, pero con un nivel de calidad de 16.

Complejidad

Implica una gran cantidad de factores o variables que afectan a un sector, organización o unidad estratégica. El término “gran” es relativo, pues para algunos manejar 10 variables podría ser sinónimo de complejidad, y para otros, no.

Concepto

Comprende la función, uno o dos beneficios clave y el nivel de precio del producto ofrecido.

Creencias

Son los modelos de causa y efecto que aprende la gente con el tiempo. Puede definirse también como el conjunto de formas de hacer y comprender las cosas.

Cuello de botella

También denominado restricción. Es un obstáculo o una limitación de naturaleza interna que dificulta la consecución de un objetivo o una meta. De manera general, atiende la pregunta: ¿cuál es el obstáculo que se está obligado a superar para alcanzar un objetivo o una meta determinada?

Cultura organizacional

Conjunto de artefactos, valores, principios y creencias básicos de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones.

Debilidad

Recurso, aptitud, habilidad, conocimiento o combinación de estos elementos en los que, con relación a un patrón de comparación, la organización o unidad estratégica en cuestión se encuentra en desventaja. Para su manejo objetivo y práctico, es recomendable que la debilidad se defina en función de los indicadores de costo, productividad, velocidad o rendimiento, características de calidad, atributos o estética del producto o el servicio.

Despliegue

Consiste en hacer descender los objetivos y estrategias por todos los niveles de la organización hasta llegar a las instancias operativas que aplicarán directamente parte de la estrategia y, al mismo tiempo, subdividir los objetivos y las estrategias entre los procesos o las unidades orgánicas involucradas, es decir, asignar responsabilidades a cada unidad orgánica o proceso respecto al logro y ejecución de los objetivos y las estrategias. Por ende, se realiza en dos direcciones: vertical y horizontal.

Dinamismo

Es la frecuencia de los cambios de los comportamientos de los factores o variables que afectan a un sector, organización o unidad estratégica. Tiene una connotación relativa, por cuanto para algunos, un factor o variable que cambia cada 2 años es dinámico, en cambio para otros, no.

Eficacia

Grado de acercamiento del resultado real a una meta o un resultado esperado. Por consiguiente, se es muy eficaz si se alcanza o supera la meta; y por el contrario, se es muy ineficaz si se logra un resultado muy por debajo de la meta trazada.

Eficiencia

Grado relativo de utilización de los recursos. Involucra el uso de un patrón de comparación y de indicadores específicos. Los indicadores más utilizados son el costo, el tiempo y la productividad.

Efectividad

Suma ponderada de la eficiencia y de la eficacia. Por ejemplo, si una persona realizó una actividad antes de lo previsto (eficiente con relación al tiempo), gastó menos de lo presupuestado (eficiente con relación al costo) y, al mismo tiempo, no logró la meta fijada, su efectividad será el promedio ponderado de estos tres factores de evaluación.

Estrategia

Decisión que adopta una organización o unidad estratégica para superar determinadas restricciones nucleares y conseguir sus objetivos, así como su permanencia a través del tiempo. En concreto, la estrategia se refleja en la elección de la ventaja competitiva, del patrón de actuación diferenciado y del destino de los recursos más importantes. Estas decisiones se toman de modo independientemente de las circunstancias y pensando que no cambiarán o que serán útiles en todo el horizonte de planeamiento. El destino de los recursos puede tratarse de mercados, productos, beneficios, conceptos, procesos internos o indicadores clave de éxito (indicadores externos e internos más importantes).

Fortaleza

Recurso, aptitud, habilidad, conocimiento o combinación de estos elementos en los que, con relación a un patrón de comparación, la organización o unidad estratégica en cuestión está en ventaja. Para su manejo objetivo y práctico, es recomendable que se defina en función de los indicadores: costo, productividad, velocidad o rendimiento, características de calidad, atributos o estética del producto o el servicio.

Función

Razón esencial por la cual se crea una organización, unidad estratégica, unidad orgánica, proceso o producto, sin la cual su existencia no tendría sentido.

Imagen

Percepción favorable o desfavorable que tiene una colectividad respecto a una organización o unidad estratégica. Ocurren casos en los cuales una organización o unidad estratégica o producto tiene una buena imagen, pero al mismo tiempo no posee un significado claro. Es decir, que una entidad tenga una buena imagen no significa que esté bien posicionada.

Indicador

Marcador mensurable útil para conocer el estado y el comportamiento de un objeto que se desea interpretar. El objeto puede ser una organización, una unidad estratégica, una unidad orgánica, un proceso, un sector, un país, una región, un ambiente externo, una persona, un animal o una cosa.

Indicadores clave de éxito

Conjunto de indicadores externos e internos que determinan el éxito de una organización o de una unidad estratégica. También se les denomina factores clave de éxito o factores críticos de éxito.

Innovación de valor

Consiste en reemplazar un producto o servicio final o determinada característica de calidad o concepto de un producto o servicio final, por otro producto o servicio final o por otra característica de calidad, respectivamente.

Meta estratégica

Cuantificación y ubicación en el tiempo de un objetivo estratégico determinado. Responde a las preguntas ¿qué lograr?, ¿qué valor se creará?, ¿cuánto lograr? y ¿cuándo lograrlo?

Misión

Viene a ser el camino través del cual se alcanzará la visión y se manifiesta, de manera precisa, a través de lo que se ofrecerá en todo momento, lo cual debe responder a la razón de ser de una organización.

Objetivo estratégico

Aquello que la organización o unidad estratégica pretende lograr, expresado cualitativamente con relación a su función esencial.

Oportunidad

Toda circunstancia, fenómeno o evento exógeno que tiene o tendrá un efecto positivo sobre las metas de la organización o unidad estratégica y que, por consiguiente, deberá ser aprovechado. Para su utilización dinámica y práctica en la formulación de estrategias, es necesario que las oportunidades sean expresadas en términos de conceptos, productos o servicios, mercados, grupos de clientes o beneficios buscados por los clientes.

Política

Toda regla o criterio que cumple las funciones de orientar, alinear y delimitar qué se hará o qué no se hará en cumplimiento de la función esencial y de los valores morales establecidos por una organización.

Producto

Todo bien, tangible o intangible, entregado al cliente que representa la razón más importante por la cual éste consume, utiliza, adquiere, paga o decide su adquisición y que responde directamente a la satisfacción de una necesidad básica.

Posicionamiento

En sentido práctico, significado real resumido en una palabra o frase que para el cliente representa una organización o una unidad estratégica, y que debiera ser singular, específico, relevante, claro y consistente con las competencias clave de esa organización o tal unidad estratégica.

Plan alternativo

Conjunto de acciones encaminadas a reconvertir a la organización en caso de que la consecución de los objetivos estratégicos, dependa mucho más de indicadores exógenos que endógenos.

Plan de contingencia

Conjunto de acciones que permitirán salir airoso en caso de que las proyecciones del comportamiento de los indicadores clave de éxito, particularmente los indicadores externos clave, resulten significativamente diferentes a las previstas. Este proceso se realiza a nivel de toda la organización así como a nivel de cada unidad estratégica.

Política

Disposición que orienta y delimita lo que se hará o lo que no se hará en determinada situación que esté relacionada al cumplimiento de su función esencial y también de los valores morales.

Proceso

Conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en resultados.

Publicidad

Según Kotler y Armstrong (Fundamentos de Mercadotecnia, 1998, p. 428) es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.

Publicity

Consiste en crear y echar a caminar una idea que interese y provoque su difusión a través de los medios de comunicación.

Sector

Espacio representado por un producto o servicio característico, una tecnología o un proceso productivo común utilizado por un determinado conjunto de organizaciones. Así tenemos el sector de agroexportación (proceso productivo), el sector de telecomunicaciones (tecnología), el sector de hidrocarburos (producto) y el sector de apoyo a la familia (servicio).

Tablero de Gestión Estratégica

También denominado “Balanced Scorecard”, “Cuadro de Mando Integral” o “Tejido de Indicadores Estratégicos”. Sistema de administración que traduce las metas y las estrategias de una organización y de sus unidades estratégicas en un conjunto de indicadores, con el propósito de ponerlas en práctica, controlarlas, medir su efectividad y ajustarlas en función del futuro.

Talento

Habilidad, destreza, actitud y comportamiento que no se puede trasladar o que es difícil de transferir, que son el producto de la formación y de la estructura genética de las personas, en relación con su inteligencia emocional y espiritual. A fin de cuentas está representado por lo que una organización hace bien y mejor que los demás.

Tendencia

Tiene dos connotaciones. La primera como sinónimo de corriente, factor o variable dominante; y la segunda como proyección de una variable determinada. Utilizamos la primera definición, para efectos de realizar el proceso de visión de futuro, pues a partir de éstas construimos imaginariamente el escenario futuro. A su vez, la segunda definición, la aplicamos en el análisis de los indicadores externos con el propósito de determinar los impactos de éstas sobre las características de los productos o en los objetivos de una unidad estratégica determinada.

Unidad de medida

Es la métrica o el patrón de cálculo de un indicador. Puede ser de tipo relativo y absoluto. Como ejemplo de unidades de medida absolutas, tenemos: kilos, metros, metros cuadrados, metros cúbicos, etc. Como unidades de medida relativas, podemos mencionar: el tanto por ciento, el tanto por mil, los ratios o las tasas, las escalas o rangos tipo ABCDE, entre otras.

Unidad estratégica

Conjunto de productos o servicios afines que cumplen una función o satisfacen beneficios concretos de un grupo determinado de clientes externos y que es resultado de la aplicación de una tecnología específica o de la ejecución de un proceso particular. Es, por lo tanto, el resultado de conjugar tres ejes o dimensiones: grupo de clientes, beneficios específicos buscados y tecnología específica. También se le denomina “negocio” o “unidad de negocio”.

Valor económico añadido (*Economic Value Added -EVA*)

Utilidad antes de intereses y después de impuestos menos el costo de capital multiplicado por la inversión total de la organización.

Ventaja comparativa

Recurso en el cual la organización es superior a la competencia, pero que por su fácil accesibilidad no garantiza el éxito.

Ventaja competitiva

Característica exclusiva y permanente, percibida y valorada por el cliente, creada o desarrollada por el talento y el esfuerzo creativo y racional de las personas, y que constituye la base fundamental del éxito de una organización, una unidad estratégica o un producto.

Ventaja diferencial

Cualquier ventaja, comparativa o competitiva, de una organización respecto a sus competidores.

Visión

Propósito u objetivo final que voluntariamente se propone conseguir una organización en un año indeterminado que se sustenta en una competencia clave y que se traza sobre la razón por la cual existe o se creó.

Visión del futuro

Escenario imaginado donde actuará una unidad estratégica, construido a partir del descubrimiento de tendencias actuales y utilizando información racional con el propósito de identificar oportunidades futuras. Queremos remarcar que en el supuesto que se haya optado por construir la visión del futuro para toda la organización (corporativo), esta definición comprenderá el escenario común que enfrentarían todas sus unidades estratégicas.

Función esencial y talento clave	Visión
<p>Función esencial: Ayudar a mejorar el desempeño de las organizaciones.</p>	<p>Ser una Universidad líder y Acreditada Interactuando con las Organizaciones y Sociedad para Mejorar su Desempeño</p>
<p>Talento clave: Capacidad para resolver los problemas más importantes de las organizaciones del Perú.</p>	<p style="text-align: center;">Misión:</p> <p>Desarrollar capacidades, conocimientos y métodos prácticos e innovadores orientados a resolver los problemas más importantes de las organizaciones y de la sociedad peruana.</p>

Cuadro 1: Relación de facultades y carreras profesionales por fecha de creación, dispositivo legal, duración de estudios, créditos y grados y títulos que otorga

FACULTADES Y ESCUELAS PROFESIONALES	FECHA DE CREACION	FUNCIONA DESDE:	DISPOSITIVO DE CREACION	DURACION ESTUDIOS: AÑOS	NOMBRE DEL GRADO QUE OTORGA	NOMBRE DEL TITULO QUE OTORGA
Fac. Ingeniería de Minas	1971	1972	R.N° 1533-74-CONUP	5	Bachiller en Cs. con mención en Minería	Ingeniero de Minas
Fac. Ingeniería Metalúrgica	1971	1972	R.N° 1533-74-CONUP	5	Bachiller en Ingeniería Metalúrgica	Ingeniero Metalurgista
Fac. Cs. Contables y Financieras	1974	1972	R.N° 1533-74-CONUP	5	Bachiller en Cs. Contables y Financieras	Contador Público
Fac. Ciencias Administrativas	1974	1974	R.N° 1533-74-CONUP	-		
. Esc.Acad.Prof.Administración	1974	1974	R.N° 1533-74-CONUP	5	Bachiller en Cs. Administrativas	Licenciado en Administración
. Esc.Acad.Prof. Ing. Comercial	2001	2004	RCU N°1568-01-UNJBG	5	Bachiller en Ingeniería Comercial	Ingeniero Comercial
Fac. Ingeniería Pesquera	1974	1974	R.N° 1533-74-CONUP	5	Bachiller en Cs. Con mención en Pesquería	Ingeniero Pesquero
Fac. Ciencias Agrícolas	1979	1980	R.N° 7806-79-CONUP	-		
. Esc.Acad.Prof.Agronomía	1979	1980	R.N° 7806-79-CONUP	5	Bachiller en Cs. Agrícolas	Ingeniero Agrónomo
. Esc.Acad.Prof.Economía Agraria	1991	1991	R.R.N° 2503-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. con mención en Economía Agraria	Ingeniero en Economía Agraria
. Esc.Acad.Prof.Medicina Veterinaria Zootecnia	1994	1996	R.R.N° 4502-94-UNJBG	5	Bachiller en Medicina Veterinaria y Zootecnia	Medico Veterinario y Zootecnista
Fac. Ingeniería en Industrias Alimentarias	1979	1979	R.R.N° 2256-79-UNTAC	5	Bachiller en Cs. en Industrias Alimentarias	Ingeniero en Industrias Alimentarias
Fac. Obstetricia	1980	1981	R.N° 423-80-CONAI	5	Bachiller en Cs. con mención en Obstetricia	Licenciado en Obstetricia
Fac. Ciencias de la Educación	1984	1989	Art.2° Cap.XV-Estatuto	-		
. Esp. Lengua Literatura y Gestión Educativa	1984	1989	R.R.N° 2944-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. De la Educación	Licenciado en Educ con Esp. en Lengua, Literat. y Gestión Educativa
. Esp. Cs. Sociales y Promoción Socio Cultural	1984	1989	R.R.N° 2944-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. De la Educación	Licenciado en Educ. Con Esp. en Cs. Sociales y Promoción Socio-Cultural
. Esp. Idioma Extranjero Traductor e Intérprete	1984	1991	R.R.N° 2944-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. De la Educación	Licenciado en Educ. Con Esp. en Idioma Extranjero, Traductor e Intérprete
. Esp. Matemática, Computación e Informática	1984	1989	R.R.N° 2944-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. De la Educación	Licenciado en Educ. Con Esp. en Matemática, Computación e Informática
. Esp. Cs. Naturales, Tecnología y Ambiente	1984	1989	R.R.N° 2944-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. De la Educación	Licenciado en Educ. Con Esp. en Cs. Naturales, Tecnología y Ambiente
Fac. de Enfermería	1991	1991	R.R.N°2520-91-UNJBG	5	Bachiller en Enfermería	Licenciado en Enfermería
Fac. de Ciencias	1991	1991	R.R.N° 2498-91-UNJBG	-		
. Esc.Acad.Prof. Biología-Microbiología	1991	1991	R.R.N° 2498-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. Biológicas	Biólogo Microbiólogo
. Esc.Acad.Prof. Ing. en Informática y Sistemas	1991	1991	R.R.N° 2498-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. con mención en Informática y Sistemas	Ingeniero en Informática y Sistemas
. Esc.Acad.Prof. Física Aplicada	1991	1992	R.R.N° 2498-91-UNJBG	5	Física Aplicada con mención en Energía Renovada y/o Electrónica	Licenciado en Física Aplicada
. Esc.Acad.Prof. Ing. Química	1991	1991	R.R.N° 2498-91-UNJBG	5	Bachiller en Cs. con mención en Ingeniería Química.	Ingeniero Químico
Fac. Ciencias Médicas	1999	1998	R.A.U.N° 011-99-UNJBG			
. Esc.Acad.Prof. Medicina Humana	1999	1998	R.A.U.N° 011-99-UNJBG	7	Bachiller en Medicina	Médico Cirujano
. Esc.Acad.Prof. Odontología	1999	2000	R.A.U.N° 011-99-UNJBG	5	Bachiller en Odontología	Cirujano Dentista

Cuadro 1: Relación de facultades y carreras profesionales por fecha de creación, dispositivo legal, duración de estudios, créditos y grados y títulos que otorga

FACULTADES Y ESCUELAS PROFESIONALES	FECHA DE CREACION	FUNCIONA DESDE:	DISPOSITIVO DE CREACION	DURACION ESTUDIOS: AÑOS	NOMBRE DEL GRADO QUE OTORGA	NOMBRE DEL TITULO QUE OTORGA
. Esc.Acad.Prof. Farmacia y Bioquímica	1999	2000	R.A.U.N° 011-99-UNJBG	5	Bachiller en Farmacia y Bioquímica	Químico Farmacéutico
Fac. Letras y Ciencias Jurídicas	1999	2000	R.A.U.N° 014-99-UNJBG	-		
. Esc.Acad.Prof.Ciencias de la Comunicación	1996	1996	R.R.N° 7481-96-UNJBG	5	Bachiller en Cs. de la Comunicación Social	Lic. en Comunicación Social Esp. Periodismo y Relaciones Públicas
. Esc.Acad.Prof. Derecho y Cs. Políticas	1999	2000	R.A.U.N°014-99-UNJBG	5	Bachiller en Derecho y Cs. Políticas	Abogado
Fac. Arquitectura , Urbanismo y Artes	2000	1997	R.A.U..N° 036-2000-AU-UNJBG	-		
. Esc.Acad.Prof. Arquitectura	1996	1997	R.R.N° 7723-96-UNJBG	5	Bachiller en Arquitectura	Arquitecto Urbanista
Fac. Ingeniería	2002	2003	R.A.U. N°. 054-2002-AU-UNJBG	-		
. Esc.Acad.Prof.Geología-Geotecnia	1991	1992	R.R.N° 2498-91-UNJBG	5	Bachiller en Ingeniería Geológica	Ingeniero Geólogo-Geotécnico
. Esc.Acad.Prof. Ingeniería Civil	1995	1996	R.R.N° 5636-95-UNJBG	5	Bachiller en Cs. con mención en Ingeniería Civil	Ingeniero Civil
. Esc.Acad.Prof.Ing. Mecánica	1994	1994	R.R.N° 4587-94-UNJBG	5	Bachiller en Cs. con mención en Mecánica	Ingeniero Mecánico

FUENTE: SECRETARIA GENERAL, OPLA Año 2006.

Cuadro 2: Relación de carreras profesionales de postgrado

Maestría	Fecha de creación	Funciona desde:	Dispositivo de creación	Duración de estudios	Nº créditos Postgrado	Nombre del grado que otorga
Maestría en Desarrollo Agrario	1994	1995	RR.10981-98-UNJBG	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Desarrollo Agrario
Maestría en Computación e Informática	1994	1995	RR.10982-98-UNJBG	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Computación e Informática
Maestría en Tecnología Educativa	1994	1996	RAU.019-99-AU-UNJBG	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Tecnología Educativa
Maestría en Gestión Empresarial	1994	1998	RR.8871-97-UNJBG	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Gestión Empresarial
Maestría en Contabilidad: Auditoría	2000	2000	RAU.029-00-AU-UNJBG	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Contabilidad: Auditoría
Maestría en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible	2000	2000	RAU.028-00-AU-UNJBG RCU.734-99: proyecto	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.
Maestría en Ciencia y Tecnología de Alimentos	2000	2000	RAU.016-99-AU-UNJBG RCU.409-99: proyecto	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Ciencia y Tecnología de Alimentos
Maestría en Salud Pública	2000	2003	RAU.055-03-AU-UNJBG RCU.408-99: proyecto	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Salud Pública
Maestría en Agronegocios	2000	Set 2003	RAU.060-03-AU-UNJBG RCU.733-99: proyecto	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Agronegocios
Maestría en Enfermería: Salud del Niño y del Adolescente	2001	Set 2003	RAU .058-03-AU-UNJBG RCU.1579-01: proyecto	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Enfermería: Salud del Niño y del Adolescente
Maestría en Derecho Civil y Comercial	2001	Set 2003	RAU N°062-03-AU-UNJBG RCU.1507-01: proyecto	2 años	62	Magíster en Ciencias con mención en Derecho Civil y Comercial
Doctorado en Gestión Económica y Planificación Estratégica	2004	2004	RCU N° 3042-03-UNJBG	2 años	64	Doctor en Gestión Económica y Planificación Estratégica
Docotarado en Ciencias de la Educación	2004	2004	RCU N° 3042-03-UNJBG	2 años	64	Doctor en Ciencias de la Educación
Segunda Especialización de Auditoría Financiera	1999	2000	RAU N° 018-99-AU-INJBG RCU-147-98-CU-UNJBG	1 año		Auditor Financiero
Salud Reproductiva de los Adolescentes	2006	2007	RCU n° 4676-06-UNJBG	1 año		Especialista en Salud Reproductiva de los y las Adolescentes

Cuadro 3: Indicadores académicos UNJBG 2001-2007

Indicadores	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Vacantes	1585	1637	1520	1494	1427	1442	1415
Postulantes	7698	8347	7756	7474	7453	7024	7277
Ingresantes	1594	1637	1372	1321	1176	907	1048
Alumnos	5781	6266	6306	6309	6582	6043	5977
Egresados	519	536	581	630	571	821	
Graduados	479	499	460	494	461	323	
Titulados	281	351	323	379	339	165	
Docentes	454	505	516	526	539	546	547
Alumno/docente	13	12	12	12	12	11	10.93
Administrativos	317	372	375	359	354	369	370
Alumno/administrativo	18	17	17	18	19	16	16.15
Postgrado ingresantes	105	203	434	390	206	232	276
Postgrado egresados	11	20	38	48	78	184	196
Postgrado graduados	4	4	5	12	11	19	24

Fuente: Boletín Estadístico N° 18- Año 2006

Descripción	Con título o licenciado	Con maestría	Con doctorado
Total	407	124	15
Docentes Ordinarios	201	102	14
Docentes Contratados	206	22	1

Fuente: Boletín Estadístico N° 18-2006-UNJBG

Cuadro 6: Remuneración de los docentes y jefes de práctica

Categoría del personal docente	Dedicación exclusiva (S/.)	Tiempo completo (S/.)	Tiempo parcial (S/.)
Principal	2046,56	1657,89	
20 horas			1098,57
Asociado	1765,55	1445,56	
20 horas			946,18
10 horas			
Auxiliar	1549,48	1248,23	
20 horas			73,980
15 horas			627.85
10 horas			461,90
Jefe de prácticas	1211,65	969,71	
20 horas			586,79
15 horas			470.09
10 horas			353.39

Fuente: OPLA/Unidad de Presupuesto Año 2006

Cuadro 7: Personal administrativo y remuneración promedio al año 2006

Categoría de personal administrativo	Total	Porcentaje por categoría	Remuneración promedio mensual en nuevos soles
Funcionarios	29	7,56	1 401.79
Servidores profesionales	54	14,63	1 042.49
Servidores técnicos	106	28,73	878.38
Servidores auxiliares	180	48,78	819.11

Fuente: OPLA/Unidad de Presupuesto

Cuadro 8: Matriz de tendencias e impactos del sector de enseñanza

Indicador externo	Tendencia al 2011	Impacto				
		0 a 1	1.1 a 2	2.1 a 3	3.1 a 4	4.1 a 5
FACTOR POLÍTICO-LEGAL						
Incentivos legales	Aumenta			3.0		
FACTOR ECONÓMICO						
Tasa de cambio	Aumenta		2.0			
Crecimiento de mercados de AL (ILC)	Aumenta				4.0	
Ingresos por canon y regalías	Se mantiene				4.0	
Disponibilidad presupuestal	Se mantiene	0.5				
Disponibilidad de crédito	Se mantiene				4.0	
Tasa de interés	Aumenta leve		2.0			
Remuneraciones del sector público	Aumento leve				4.0	
FACTOR SOCIAL						
Conflictos laborales en el sector universitario	Mayor		1.5			
Cultura social (o cívica) a favor de lealtad	Menor		1.5			
Oportunidades de empleo	Se mantiene		2.0			
Práctica de valores en la sociedad	Se mantiene			2.5		
Presencia de modelos en la sociedad	Se mantiene		2.0			
FACTOR ECOLÓGICO						
Defensa de la ecología y del medio ambiente	Aumenta					5.0
FACTOR TECNOLÓGICO						
Aparición de tecnologías para aprendizaje rápido	Mayor				4.0	
Servicios educativos derivados de la nueva tecnología	Aumenta			3.0		
CLIENTES						
Acreditación del servicio ofrecido	Se mantiene	1.0				
Poder adquisitivo de los clientes	Se reduce		1.5			
Aparición de nuevas exigencias de los clientes	Mayor	1.0				
Exigencia de servicios acreditados	Aumenta			3.0		
Prestigio de egresados	Se mantiene	1.0				
COMPETIDORES DIRECTOS						
Demanda del sector	Aumenta				4.0	
Precio de competidores	Disminuye		1.5			
Posicionamiento de competidores	Mejora	1.0				
Incentivo de competidores a favor de deslealtad	Aumenta		1.5			
Fragmentación del sector	Aumenta	0.5				
Lanzamiento de nuevos servicios por competidores	Aumenta	1.0				
Estrategias de expansión de competidores actuales	Aumenta		2.0			
Estrategias de expansión de nuevos competidores	Aumenta		2.0			
Características de la calidad de los competidores	Mejora	1.0				
PROVEEDORES						
Ciclo de vida de equipos educativos	Se reduce		1.5			
Precio de materiales educativos	Se mantiene			3.0		
Fragmentación de proveedores	Aumenta			3.0		
Precio de la capacitación	Se reduce leve				4.0	
Precio de la tecnología	Se reduce leve				4.0	
COMPETIDORES INDIRECTOS						
Aparición de nuevas carreras sustitutas	Mayor		1.5			
Universidades virtuales	Aumenta		1.5			
Instituciones de servicios de colocación laboral	Aumenta		1.5			
COMPETIDORES POTENCIALES						

Cartera de clientes leales del sector	Se mantiene	1.0				
Atractivo del sector educativo	Sube		1.5			
Barreras a la salida	Se mantiene			3.0		

0 a 1: Altamente negativo; 1,1 a 2: Negativo; 2,1 a 3: Moderado; 3,1 a 4: Positivo; 4,1 a 5: Altamente positivo

Cuadro 9: Detección de oportunidades en el sector de enseñanza

Indicador externo con impacto positivo	Oportunidad
Crecimiento de mercados de AL (TLC)	Empresas que aprovecharán el TLC.
Remuneraciones del sector público	Capacitación a funcionarios y servidores públicos.
Ingresos por canon y regalías	Programas en proyectos sostenibles.
Disponibilidad de crédito	Programas 100% financiados.
Defensa de la ecología y del medio ambiente	Programas relacionados a la defensa de la ecología.
Aparición de tecnologías para aprendizaje rápido	Programas de corta duración.
Demanda del sector	Estudiantes de zonas marginales.
Precio de la capacitación	Actualización de docentes.
Precio de la tecnología	Actualización de la tecnología educativa.

Cuadro 10: Matriz de evaluación de indicadores externos del sector de Enseñanza

Indicador externo	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
FACTOR POLÍTICO-LEGAL			
Incentivos legales	1.33%	3.0	0.04
FACTOR ECONÓMICO			
Tasa de cambio	0.74%	2.0	0.01
Crecimiento de mercados de AL (TLC)	0.12%	4.0	0.00
Ingresos por canon y regalías	8.00%	4.0	0.32
Disponibilidad presupuestal	1.50%	0.5	0.01
Disponibilidad de crédito	1.23%	4.0	0.05
Tasa de interés	1.23%	2.0	0.02
Remuneraciones del sector público	1.72%	4.0	0.07
FACTOR SOCIAL			
Conflictos laborales en el sector universitario	0.98%	1.5	0.01
Cultura social (o cívica) a favor de lealtad	0.74%	1.5	0.01
Oportunidades de empleo	0.86%	2.0	0.02
Práctica de valores en la sociedad	0.74%	2.5	0.02
Presencia de modelos en la sociedad	0.74%	2.0	0.01
FACTOR ECOLÓGICO			
Defensa de la ecología y del medio ambiente	0.49%	5.0	0.02
FACTOR TECNOLÓGICO			
Aparición de tecnologías para aprendizaje rápido	1.23%	4.0	0.05
Servicios educativos derivados de la nueva tecnología	2.45%	3.0	0.07
CLIENTES			
Acreditación del servicio ofrecido	7.23%	1.0	0.07
Poder adquisitivo de los clientes	1.72%	1.5	0.03
Aparición de nuevas exigencias de los clientes	2.00%	1.0	0.02
Exigencia de servicios acreditados	4.91%	3.0	0.15
Prestigio de egresados	2.45%	1.0	0.02
COMPETIDORES DIRECTOS			
Demanda del sector	9.00%	4.0	0.36
Precio de competidores	3.68%	2.5	0.09
Posicionamiento de competidores	8.00%	1.0	0.08
Incentivo de competidores a favor de deslealtad	2.45%	1.5	0.04
Fragmentación del sector	7.00%	0.5	0.04
Lanzamiento de nuevos servicios por competidores	3.44%	1.0	0.03
Estrategias de expansión de competidores actuales	3.19%	2.0	0.06
Estrategias de expansión de nuevos competidores	3.44%	2.0	0.07
Características de la calidad de los competidores	3.44%	1.0	0.03
PROVEEDORES			
Ciclo de vida de equipos educativos	2.45%	1.5	0.04
Precio de materiales educativos	1.72%	3.0	0.05
Fragmentación de proveedores	0.25%	3.0	0.01
Precio de la capacitación	1.72%	4.0	0.07
Precio de la tecnología	0.37%	4.0	0.01
COMPETIDORES INDIRECTOS			
Aparición de nuevas carreras sustitutas	1.76%	1.5	0.03
Universidades virtuales	2.20%	1.5	0.03
Instituciones de servicios de colocación laboral	0.50%	1.5	0.01
COMPETIDORES POTENCIALES			
Cartera de clientes leales del sector	2.50%	1.0	0.03
Atractivo del sector educativo	0.30%	1.5	0.00
Barreras a la salida	0.20%	3.0	0.01
TOTAL	100.00%		2.13

0 a 1: Amenaza importante; 1,1 a 2: Amenaza; 2,1 a 3: Moderado; 3,1 a 4: Oportunidad; 4,1 a 5: Oportunidad importante

Cuadro 11: Matriz de evaluación de indicadores internos de la unidad estratégica de Enseñanza

Actividad e indicador interno	Patrón de comparación	Peso	Puntaje					Puntaje ponderado
			0 a 1	1,1 a 2	2,1 a 3	3,1 a 4	4,1 a 5	
Admisión		2.30%						2.35
Consistencia entre examen y perfil	100% consistente	24.10%		1.5				0.36
Precisión en perfil de estudio en admisión	Meta interna	19.00%	1.0					0.19
Costo de admisión	Competencia	9.50%				4.0		0.38
Productividad en admisión	Competencia	7.50%			2.5			0.19
Trato al cliente en admisión	Meta interna	15.80%		2.0				0.32
Tiempo de calificación en admisión	Competencia	11.40%			3.0			0.34
Fallas en examen de admisión	Cero fallas	12.70%					4.5	0.57
Académico		46.00%						2.55
Actualizado (proceso académico)	Competencia	20.10%	1.0					0.20
Aplicativo (proceso académico)	Competencia	19.50%		2.0				0.39
Posicionamiento de proceso académico	Competencia	18.80%			3.0			0.56
Económico -académico	Competencia	12.50%					5.0	0.63
Productividad de alumnos por salón	Competencia	7.40%				4.0		0.30
Entretenido, proceso académico	Competencia	10.00%		1.5				0.15
Nivel de deserción	Competencia	5.00%			2.5			0.13
Tiempo de proceso académico	Competencia	4.00%			3.0			0.12
Trato en proceso académico	Meta interna	2.70%			3.0			0.08
Postgrado		11.50%						2.12
Novedoso -PG	Competencia	23.60%		2.0				0.47
Aplicativo -PG	Competencia	20.60%		2.0				0.41
Autenticidad - PG	Meta interna	19.40%			3.0			0.58
Tiempo de duración de la maestría	Competencia	14.70%			3.0			0.44
Producción intelectual	Competencia	12.90%	1.0					0.13
Productividad (graduado/egresado) -Postgrado	Competencia	8.80%	1.0					0.09
Prácticas pre-profesionales		5.80%						2.46
Cantidad de convenios	Competencia	35.00%		1.5				0.53
Planificado (prácticas pre-profesionales)	Meta interna	20.00%		2.0				0.40
Aplicativo (prácticas pre-profesionales)	Meta interna	18.00%				4.0		0.72
Nivel académico -PPP	Competencia	12.00%			3.0			0.36
Ventajoso (prácticas pre-profesionales)	Competencia	10.00%				4.0		0.40
Disponibilidad de asesoría-supervisión	Meta interna	5.00%	1.0					0.05
Grados y títulos		23.00%						2.37
Disponibilidad de criterio de evaluación	Meta interna	24.00%			2.5			0.60
Capacidad del Jurado	Competencia	23.00%			2.5			0.58
Actualizado -grados y títulos	Competencia	14.00%		1.5				0.21
Práctico -grados y títulos	Competencia	3.00%		2.0				0.06
Autenticidad -grados y títulos	Meta interna	7.00%		2.0				0.14
Rapidez en el trámite -GT	Competencia	8.00%			3.0			0.24
Productividad (graduado/egresado) -grados y títulos	Competencia	5.00%					4.5	0.23
Valor agregado en la preparación-grados y títulos	Meta interna	16.00%		2.0				0.32
Recursos humanos		1.15%						1.40
Trato al personal	Meta interna	40.00%		2.0				0.80
Satisfacción del cliente (problemas resueltos/cantidad de quejas) RRHH	Meta interna	35.00%	1.0					0.35
Productividad del personal	Meta interna	25.00%	1.0					0.25
Finanzas		4.60%						1.51
Oportunidad -Finanzas	Meta interna	37.00%		2.0				0.74
Liquidez	Meta interna	45.00%	1.0					0.45
Costo del capital	Competencia	10.00%		2.0				0.20
Fundaciones-donaciones	Competencia	8.00%		1.5				0.12
Capacidad inter-procesal		3.45%						2.00
Sincronización de procesos	Grado integración	60.00%		2.0				1.20
Equilibrio de recursos	Flujo continuo	40.00%		2.0				0.80
Capacidad directiva		1.15%						1.10

Cuadro 11: Matriz de evaluación de indicadores internos de la unidad estratégica de Enseñanza

Actividad e indicador interno	Patrón de comparación	Peso	Puntaje					Puntaje ponderado
			0 a 1	1,1 a 2	2,1 a 3	3,1 a 4	4,1 a 5	
Planificación	Meta interna	19.00%		1.5				0.29
Eficacia en reuniones realmente realizadas	Meta interna	15.00%			2.5			0.38
Nivel de liderazgo	Meta interna	20.00%	1.0					0.20
Practicidad resolviendo problemas	Meta interna	12.00%		2.0				0.24
Cultura organizacional		1.05%						1.00
Consistencia de valores con ventajas competitivas	Ventajas competitivas	100.00%	1.0					1.00
TOTAL		100.00%						2.34

0 a 1: Debilidad mayor; 1,1 a 2: Debilidad menor; 2,1 a 3: Promedio; 3,1 a 4: Fortaleza menor; 4,1 a 5: Fortaleza mayor

Cuadro 12: Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes relacionadas a la unidad estratégica de Enseñanza

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Costo de admisión 2) Fallas en examen de admisión 3) Económico -académico 4) Productividad de alumnos por salón 5) Aplicativo (prácticas pre-profesionales) 6) Ventajoso (prácticas pre-profesionales) 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Empresas que aprovecharán el TLC. 2) Capacitación a funcionarios y servidores públicos. 3) Programas en proyectos sostenibles. 4) Programas 100% financiados. 5) Programas relacionados a la defensa de la ecología. 6) Programas de corta duración. 7) Estudiantes de zonas marginales. 8) Actualización de docentes. 9) Actualización de la tecnología educativa.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Consistencia entre examen y perfil 2) Trato al cliente en admisión 3) Actualizado (proceso académico) 4) Aplicativo (proceso académico) 5) Entretenido, proceso académico 6) Producción intelectual 7) Cantidad de convenios 8) Disponibilidad de asesoría-supervisión 9) Actualizado -grados y títulos 10) Valor agregado en la preparación-grados y títulos 11) Liquidez 12) Sincronización de procesos 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Disponibilidad presupuestal 2) Acreditación del servicio ofrecido 3) Prestigio de egresados 4) Posicionamiento de competidores 5) Fragmentación del sector 6) Lanzamiento de nuevos servicios por competidores 7) Estrategias de expansión de competidores actuales 8) Estrategias de expansión de nuevos competidores 9) Características de la calidad de los competidores 10) Ciclo de vida de equipos educativos 11) Universidades virtuales 12) Cartera de clientes leales del sector

Cuadro 13: Matriz de tendencias e impactos del sector de investigación

Indicador externo	Tendencia al 2011	Impacto				
		0 a 1	1.1 a 2	2.1 a 3	3.1 a 4	4.1 a 5
FACTOR POLÍTICO-LEGAL						
Incentivos legales	Aumenta			3.0		
FACTOR ECONÓMICO						
Inversión en investigación	Se mantiene	0.5				
Ingresos por canon y regalías	Se mantiene				4.0	
Disponibilidad presupuestal	Se mantiene	0.5				
Disponibilidad de crédito	Se mantiene				4.0	
Tasa de interés	Aumenta leve		2.0			
Remuneraciones del sector público	Se mantiene			3.0		
FACTOR SOCIAL						
Oportunidades de empleo	Se mantiene		2.0			
Práctica de valores en la sociedad	Se mantiene			2.5		
FACTOR ECOLÓGICO						
Defensa de la ecología y del medio ambiente	Aumenta					5.0
FACTOR TECNOLÓGICO						
Aparición de tecnologías relacionadas a la investigación	Mayor				4.0	
CLIENTES						
Fragmentación de clientes	Aumenta			3.0		
Poder adquisitivo de los clientes	Aumenta				3.5	
Nivel de capacidad de clientes para auto-investigación	Se mantiene				4.0	
COMPETIDORES DIRECTOS						
Demanda de investigación	Aumenta				3.5	
Precio de competidores	Disminuye		1.5			
Posicionamiento de competidores	Mejora	1.0				
Incentivo de competidores a favor de deslealtad	Aumenta		1.5			
Fragmentación del sector	Aumenta		1.5			
Estrategias de expansión de competidores actuales	Aumenta		2.0			
Estrategias de expansión de nuevos competidores	Aumenta		2.0			
Características de la calidad de los competidores	Se mantiene			2.5		
PROVEEDORES						
Precio de materiales y equipos de investigación	Se reduce				4.0	
Disponibilidad de información	Aumenta					4.5
COMPETIDORES INDIRECTOS						
Aparición de centros experimentales	Se mantiene		1.5			
Nivel de apoyo de las organizaciones a la investigación	Se mantiene		1.5			
COMPETIDORES POTENCIALES						
Cartera de clientes leales del sector de investigación	Se mantiene	1.0				
Atractivo del sector de investigación	Se mantiene			2.5		
Barreras a la salida	Se mantiene			2.5		

0 a 1: Altamente negativo; 1.1 a 2: Negativo; 2.1 a 3: Moderado; 3.1 a 4: Positivo; 4.1 a 5: Altamente positivo

Cuadro 14: Detección de oportunidades en el sector de investigación

Indicador externo con impacto positivo	Oportunidad
Ingresos por canon y regalías	Investigación en proyectos sostenibles que cubran el vacío financiero derivado de la desaparición de los ingresos por canon y regalías.
	Investigación en la solución de problemas clave.
Disponibilidad de crédito	Investigaciones 100% financiadas.
Defensa de la ecología y del medio ambiente	Investigaciones en defensa de la ecología.
Aparición de tecnologías relacionadas a la investigación	Rapidez del proceso de investigación.
Poder adquisitivo de los clientes	Empresas con alto poder adquisitivo.
Nivel de capacidad de clientes para auto-investigación	Empresas sin capacidad o sin interés por la auto-investigación.
Demanda de investigación	Investigación sobre problemas vitales de la Región.
Precio de materiales y equipos de investigación	Eficacia de la investigación (aplicada exitosamente).
Disponibilidad de información	

Cuadro 15: Matriz de evaluación de indicadores externos del sector de Investigación

Indicador externo	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
FACTOR POLÍTICO-LEGAL			
Incentivos legales	2.00%	3.0	0.06
FACTOR ECONÓMICO			
Inversión en investigación	11.00%	0.5	0.06
Ingresos por canon y regalías	13.00%	4.0	0.52
Disponibilidad presupuestal	2.00%	0.5	0.01
Disponibilidad de crédito	0.50%	4.0	0.02
Tasa de interés	0.50%	2.0	0.01
Remuneraciones del sector público	3.00%	3.0	0.09
FACTOR SOCIAL			
Oportunidades de empleo	0.10%	2.0	0.00
Práctica de valores en la sociedad	0.10%	2.5	0.00
FACTOR ECOLÓGICO			
Defensa de la ecología y del medio ambiente	0.01%	5.0	0.00
FACTOR TECNOLÓGICO			
Aparición de tecnologías relacionadas a la investigación	2.00%	4.0	0.08
CLIENTES			
Fragmentación de clientes	0.50%	3.0	0.02
Poder adquisitivo de los clientes	4.00%	3.5	0.14
Nivel de capacidad de clientes para auto-investigación	3.50%	4.0	0.14
COMPETIDORES DIRECTOS			
Demanda de investigación	10.00%	3.5	0.35
Precio de competidores	1.00%	1.5	0.02
Posicionamiento de competidores	3.00%	1.0	0.03
Incentivo de competidores a favor de deslealtad	0.50%	1.5	0.01
Fragmentación del sector	1.00%	1.5	0.02
Estrategias de expansión de competidores actuales	1.00%	2.0	0.02
Estrategias de expansión de nuevos competidores	1.00%	2.0	0.02
Características de la calidad de los competidores	4.00%	2.5	0.10
PROVEEDORES			
Precio de materiales y equipos de investigación	5.00%	4.0	0.20
Disponibilidad de información	8.00%	4.5	0.36
COMPETIDORES INDIRECTOS			
Aparición de centros experimentales	10.00%	1.5	0.15
Nivel de apoyo de las organizaciones a la investigación	8.50%	1.5	0.13
COMPETIDORES POTENCIALES			
Cartera de clientes leales del sector de investigación	2.50%	1.0	0.03
Atractivo del sector de investigación	1.79%	2.5	0.04
Barreras a la salida	0.50%	2.5	0.01
TOTAL	100.00%		2.62

0 a 1: Amenaza importante; 1,1 a 2: Amenaza; 2,1 a 3: Moderado; 3,1 a 4: Oportunidad; 4,1 a 5: Oportunidad importante

Cuadro 16: Matriz de evaluación de indicadores internos de la unidad estratégica de Investigación

Actividad e indicador interno	Patrón de comparación	Peso	Puntaje					Puntaje ponderado
			0 a 1	1,1 a 2	2,1 a 3	3,1 a 4	4,1 a 5	
Planificación de la investigación		5.00%						2.15
Grado de conocimiento de talentos de investigadores	Meta interna	30.00%			3.0			0.90
Disponibilidad de información para elección del campo	Meta interna	20.00%	1.0					0.20
Eficacia de criterios para elección del campo a investigar	Meta interna	25.00%			3.0			0.75
Cumplimiento del programa de investigación	Meta interna	10.00%						0.00
Investigaciones iniciadas no concluidas	Meta interna	15.00%		2.0				0.30
Recopilación de información		12.00%						2.18
Eficacia de los métodos de recopilación	Meta interna	20.10%	1.0					0.20
Disponibilidad de información	Meta interna	19.50%		2.0				0.39
Recopilación iniciada no concluida	Meta interna	18.80%			3.0			0.56
Utilidad de la información recopilada	Meta interna	12.50%			3.0			0.38
Costo de la recopilación	Meta interna	7.40%				4.0		0.30
Productividad de la recopilación	Meta interna	10.00%		1.5				0.15
Grado de suficiencia de la información recopilada	Meta interna	7.70%	1.0					0.08
Inversión disponible para la recopilación	Meta interna	5.00%			2.5			0.13
Análisis de información		25.00%						1.33
Eficacia de los métodos de análisis	Meta interna	23.60%		2.0				0.47
Grado de precisión de las causas detectadas	Meta interna	20.60%		2.0				0.41
Costo del análisis	Meta interna	7.40%				4.0		0.30
Productividad del análisis	Meta interna	10.00%		1.5				0.15
Obtención, difusión y aplicación de resultados		8.00%						1.20
Grado de calidad de las conclusiones	Meta interna	30.00%		1.5				0.45
Tiempo de elaboración de las conclusiones e informe	Meta interna	5.00%		2.0				0.10
Eficacia de la investigación (aplicada con éxito)	Meta interna	65.00%	1.0					0.65
Recursos humanos		30.00%						1.35
Grado de especialización	Meta interna	35.00%		2.0				0.70
Incentivos a los investigadores	Meta interna	20.00%	1.0					0.20
Productividad del personal de investigación	Meta interna	45.00%	1.0					0.45
Finanzas		10.00%						1.55
Oportunidad -Finanzas	Meta interna	50.00%		2.0				1.00
Liquidez	Meta interna	40.00%	1.0					0.40
Fundaciones-donaciones	Competencia	10.00%		1.5				0.15
Capacidad inter-procesal		3.00%						2.00
Sincronización de procesos	Grado integración	60.00%		2.0				1.20
Equilibrio de recursos	Flujo continuo	40.00%		2.0				0.80
Capacidad directiva		2.00%						1.00
Liderazgo y motivación	Meta interna	100.00%	1.0					1.00
Cultura organizacional		5.00%						1.00
Consistencia de valores con ventajas competitivas	Ventajas competitivas	100.00%	1.0					1.00
TOTAL		100.00%						1.49

0 a 1: Debilidad mayor; 1,1 a 2: Debilidad menor; 2,1 a 3: Promedio; 3,1 a 4: Fortaleza menor; 4,1 a 5: Fortaleza mayor

Cuadro 17: Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes relacionadas a la unidad estratégica de Investigación

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Costo de la recopilación 2) Costo del análisis 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Investigación en proyectos sostenibles que cubran el vacío financiero derivado de la desaparición de los ingresos por canon y regalías. 2) Investigación en la solución de problemas clave. 3) Investigaciones 100% financiadas. 4) Investigaciones en defensa de la ecología. 5) Rapidez del proceso de investigación. 6) Empresas con alto poder adquisitivo. 7) Empresas sin capacidad o sin interés por la auto-investigación. 8) Investigación sobre problemas vitales de la Región. 9) Eficacia de la investigación (aplicada exitosamente).
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Eficacia de los métodos de recopilación 2) Disponibilidad de información 3) Productividad de la recopilación 4) Grado de suficiencia de la información recopilada 5) Eficacia de los métodos de análisis 6) Grado de precisión de las causas detectadas 7) Eficacia de la investigación (aplicada con éxito) 8) Incentivos a los investigadores 9) Productividad del personal de investigación 10) Liquidez 11) Liderazgo y motivación 12) Consistencia de valores con ventajas competitivas 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inversión en investigación 2) Posicionamiento de competidores 3) Aparición de centros experimentales 4) Nivel de apoyo de las organizaciones a la investigación 5) Cartera de clientes leales del sector de investigación

Cuadro 18: Matriz de tendencias e impactos del sector de Extensión

Indicador externo	Tendencia al 2011	Impacto				
		0 a 1	1,1 a 2	2,1 a 3	3,1 a 4	4,1 a 5
FACTOR POLÍTICO-LEGAL						
Incentivos legales	Aumenta			3.0		
FACTOR ECONÓMICO						
Recursos procedentes del tesoro	Se mantiene	0.5				
Ingresos por canon y regalías	Se mantiene				4.0	
Inflación	Se mantiene			3.0		
Disponibilidad de crédito	Se mantiene				4.0	
Tasa de interés	Aumenta leve		2.0			
Remuneraciones del sector público	Aumento leve			3.0		
FACTOR SOCIAL						
Conflictos laborales en el sector universitario	Mayor		1.5			
Cultura social (o cívica) a favor de lealtad	Menor		1.5			
Nivel de empleo	Se mantiene		2.0			
Práctica de valores en la sociedad	Se mantiene			2.5		
Programas anti-valores en los medios de comunicación	Se mantiene	1.0				
Crecimiento poblacional	Se mantiene			3.0		
Presencia de modelos en la sociedad	Se mantiene		2.0			
FACTOR ECOLÓGICO						
Defensa de la ecología y del medio ambiente	Aumenta			3.0		
FACTOR TECNOLÓGICO						
Aparición de tecnologías para aprendizaje rápido	Mayor				4.0	
CLIENTES						
Acreditación del servicio ofrecido	Aumenta	1.0				
Fragmentación de clientes	Se mantiene			3.0		
Importancia del producto para el cliente	Más importante				4.0	
Tentación de clientes a incentivos de deslealtad de la competencia	Mayor	0.5				
Nuevas necesidades presentes en el proceso del cliente	Aumenta				4.0	
Prestigio de los egresados	Se mantiene	1.0				
Poder adquisitivo de los clientes	Disminuye		1.5			
COMPETIDORES DIRECTOS						
Demanda del sector	Aumenta				4.0	
Precio de competidores	Disminuye	1.0				
Posicionamiento de competidores	Mejora	1.0				
Incentivo de competidores a favor de deslealtad	Aumenta		2.0			
Fragmentación del sector	Aumenta		1.5			
Estrategias de expansión de competidores	Aumenta		2.0			
Características de la calidad de los competidores	Mejora	1.0				
PROVEEDORES						
Precio de materiales educativos	Se mantiene			3.0		
Precio de la capacitación	Se reduce			2.5		
Costo de la información y del acceso a conocimientos	Se reduce				3.5	
Precio de los equipos educativos	Se mantiene		2.5			
Fragmentación de proveedores	Aumenta			3.0		
Aparición de tecnologías para aprendizaje rápido	Mayor		2.0			
Oportunidades de capacitación de docentes	Aumenta				4.0	
COMPETIDORES INDIRECTOS						
Universidades virtuales	Aumenta		1.5			
Costos fijos de universidades virtuales	Disminuye		1.5			
Servicios de colocaciones en puestos de trabajo	Aumenta	1.0				
COMPETIDORES POTENCIALES						
Prestigio de universidades estatales	Se mantiene	1.0				
Barreras a la salida	Se mantiene			3.0		

0 a 1: Altamente negativo; 1,1 a 2: Negativo; 2,1 a 3: Moderado; 3,1 a 4: Positivo; 4,1 a 5: Altamente positivo

Cuadro 19: Detección de oportunidades en el sector de Extensión

Indicador externo con impacto positivo	Oportunidad
Ingresos por canon y regalías	Programas de extensión en proyectos sostenibles.
	Programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas.
Disponibilidad de crédito	Programas 100% financiados.
Aparición de tecnologías para aprendizaje rápido	Programas de corta duración.
Importancia del producto para el cliente	Características de calidad: actualizado, aplicativo, ventajoso.
Nuevas necesidades presentes en el proceso del cliente	Incluido en oportunidad anterior.
Demanda del sector	Mypes, Pymes, alumnos que no ingresan a universidad,
Costo de la información y del acceso a los conocimientos	Características de calidad: actualizado, aplicativo, ventajoso.
Oportunidades de capacitación de docentes	Incluido en oportunidad anterior.

Cuadro 20: Matriz de evaluación de indicadores externos del sector de Extensión

Indicador externo	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
FACTOR POLÍTICO-LEGAL			
Incentivos legales	1.84%	3.0	0.06
FACTOR ECONÓMICO			
Recursos procedentes del tesoro	1.00%	0.5	0.01
Ingresos por canon y regalías	5.67%	4.0	0.23
Inflación	0.56%	3.0	0.02
Disponibilidad de crédito	0.37%	4.0	0.01
Tasa de interés	0.37%	2.0	0.01
Remuneraciones del sector público	0.56%	3.0	0.02
FACTOR SOCIAL			
Conflictos laborales en el sector universitario	3.71%	1.5	0.06
Cultura social (o cívica) a favor de lealtad	0.56%	1.5	0.01
Nivel de empleo	1.30%	2.0	0.03
Práctica de valores en la sociedad	0.28%	2.5	0.01
Programas anti-valores en los medios de comunicación	0.37%	1.0	0.00
Crecimiento poblacional	0.74%	3.0	0.02
Presencia de modelos en la sociedad	0.28%	2.0	0.01
FACTOR ECOLÓGICO			
Defensa de la ecología y del medio ambiente	0.30%	3.0	0.01
FACTOR TECNOLÓGICO			
Aparición de tecnologías para aprendizaje rápido	1.50%	4.0	0.06
CLIENTES			
Acreditación del servicio ofrecido	8.90%	1.0	0.09
Fragmentación de clientes	0.93%	3.0	0.03
Importancia del producto para el cliente	1.30%	4.0	0.05
Tentación de clientes a incentivos de deslealtad de la competencia	0.93%	0.5	0.00
Nuevas necesidades presentes en el proceso del cliente	8.16%	4.0	0.33
Prestigio de los egresados	0.93%	1.0	0.01
Poder adquisitivo de los clientes	5.93%	1.5	0.09
COMPETIDORES DIRECTOS			
Demanda del sector	9.27%	4.0	0.37
Precio de competidores	7.41%	1.0	0.07
Posicionamiento de competidores	3.00%	1.0	0.03
Incentivo de competidores a favor de deslealtad	1.30%	2.0	0.03
Fragmentación del sector	1.30%	1.5	0.02
Estrategias de expansión de competidores	1.48%	2.0	0.03
Características de la calidad de los competidores	1.67%	1.0	0.02
PROVEEDORES			
Precio de materiales educativos	1.11%	3.0	0.03
Precio de la capacitación	4.08%	2.5	0.10
Costo de la información y del acceso a conocimientos	4.45%	3.5	0.16
Precio de los equipos educativos	1.11%	2.5	0.03
Fragmentación de proveedores	0.28%	3.0	0.01
Aparición de tecnologías para aprendizaje rápido	0.50%	2.0	0.01
Oportunidades de capacitación de docentes	1.13%	4.0	0.05
COMPETIDORES INDIRECTOS			
Universidades virtuales	6.00%	1.5	0.09
Costos fijos de universidades virtuales	5.19%	1.5	0.08
Servicios de colocaciones en puestos de trabajo	2.97%	1.0	0.03
COMPETIDORES POTENCIALES			
Prestigio de universidades estatales	1.12%	1.0	0.01
Barreras a la salida	0.19%	3.0	0.01
TOTAL	100.00%		2.30

0 a 1: Amenaza importante; 1,1 a 2: Amenaza; 2,1 a 3: Moderado; 3,1 a 4: Oportunidad; 4,1 a 5: Oportunidad importante

Cuadro 21: Matriz de evaluación de indicadores internos de la unidad estratégica de Extensión

Actividad e indicador interno	Patrón de comparación	Peso	Puntaje					Puntaje ponderado
			0 a 1	1,1 a 2	2,1 a 3	3,1 a 4	4,1 a 5	
Informes		3.00%						2.00
Trato en informes	Competencia	35.00%		2.0				0.70
Precisión en informes	Meta interna	65.00%		2.0				1.30
Inscripción		4.00%						2.08
Trato -inscripción	Competencia	25.00%		2.0				0.50
Precisión en la inscripción	Competencia	40.00%		2.0				0.80
Novedoso -inscripción	Meta interna	15.00%			2.5			0.38
Oportuno -inscripción	Competencia	20.00%		2.0				0.40
Académico		33.00%						2.44
Actualizado-académico	Competencia	30.00%		2.0				0.60
Aplicativo-académico	Competencia	17.00%		2.0				0.34
Ventajoso-académico	Competencia	13.00%		2.0				0.26
Económico-académico	Competencia	20.00%				3.5		0.70
Productividad-académico	Competencia	7.00%				4.0		0.28
Entrenido-académico	Competencia	6.00%		2.0				0.12
Tiempo académico	Competencia	4.00%		2.0				0.08
Trato-académico	Competencia	3.00%		2.0				0.06
Prácticas		17.00%						1.70
Cantidad de convenios para prácticas	Competencia	45.00%	1.0					0.45
Aplicativo -prácticas	Competencia	25.00%			2.5			0.63
Nivel académico -prácticas	Competencia	15.00%			2.5			0.38
Ventajoso -prácticas	Competencia	10.00%		2.0				0.20
Disponibilidad de asesoría-supervisión en prácticas	Meta interna	5.00%	1.0					0.05
Certificación		13.00%						3.30
Disponibilidad de criterio de evaluación-certificación	Meta interna	65.00%				4.0		2.60
Rapidez en el trámite -certificación	Competencia	35.00%		2.0				0.70
Recursos humanos		7.00%						2.06
Productividad (alumnos por persona)	Meta interna	35.00%		2.0				0.70
Identificación del personal -RR HH	Meta interna	25.00%		2.0				0.50
Capacitación	Meta interna	20.00%		2.0				0.40
Costo RR HH	Meta interna	12.00%			2.5			0.30
Trato en RR HH	Meta interna	8.00%		2.0				0.16
Finanzas		5.00%						2.40
Flujo de ingresos frente a gastos	Meta interna	70.00%			3.0			2.10
Fondos especiales	Meta interna	10.00%	1.0					0.10
Liquidez	Meta interna	20.00%	1.0					0.20
Capacidad inter-procesal		2.00%						2.00
Sincronización de procesos	Grado integración	60.00%		2.0				1.20
Equilibrio de recursos	Flujo continuo	40.00%		2.0				0.80
Capacidad directiva		1.00%						1.55
Planificación	Meta interna	30.00%	1.0					0.30
Organización	Meta interna	15.00%	1.0					0.15
Dirección	Meta interna	25.00%		2.0				0.50
Control	Meta interna	10.00%		2.0				0.20
Clima laboral	Competencia	20.00%		2.0				0.40
Cultura organizacional		15.00%						1.85
Consistencia de valores con ventajas competitivas	Ventajas competitivas	65.00%		1.5				0.98
Trato al cliente	Meta interna	35.00%			2.5			0.88
TOTAL		100.00%						2.26

0 a 1: Debilidad mayor; 1,1 a 2: Debilidad menor; 2,1 a 3: Promedio; 3,1 a 4: Fortaleza menor; 4,1 a 5: Fortaleza mayor

Cuadro 22: Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes relacionadas a la unidad estratégica de Extensión

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Económico-académico 2) Productividad-académico 3) Disponibilidad de criterio de evaluación-certificación 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Programas de extensión en proyectos sostenibles. 2) Programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas. 3) Programas 100% financiados. 4) Programas de corta duración. 5) Características de calidad: actualizado, aplicativo, ventajoso. 6) Mypes, Pymes, alumnos que no ingresan a universidad, 7) Características de calidad: actualizado, aplicativo, ventajoso.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Precisión en informes 2) Actualizado-académico 3) Aplicativo-académico 4) Ventajoso-académico 5) Cantidad de convenios para prácticas 6) Rapidez en el trámite -certificación 7) Productividad (alumnos por persona) 8) Consistencia de valores con ventajas competitivas 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Conflictos laborales en el sector universitario 2) Acreditación del servicio ofrecido 3) Poder adquisitivo de los clientes 4) Precio de competidores 5) Posicionamiento de competidores 6) Universidades virtuales 7) Costos fijos de universidades virtuales 8) Servicios de colocaciones en puestos de trabajo

Cuadro 23: Análisis estratégico corporativo

Factor	Situación actual
Sistema de información	No es suficiente para cubrir los requerimientos más importantes para la toma de decisiones.
	El sistema de información ofrece limitaciones para la toma de decisiones.
	Con frecuencia, la información llega con retraso.
Cultura organizacional	No existen valores compartidos que impulsen las ventajas competitivas.
Cartera de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades comunes	Oportunidades: Programas e investigaciones en proyectos sostenibles, programas 100% financiados, programas e investigaciones relacionadas a la defensa de la ecología, programas de corta duración.
	Amenazas: Exigencia de acreditación del servicio ofrecido, mejora del posicionamiento de los competidores, aumento de universidades virtuales, baja cartera de clientes leales del sector
	Fortalezas: Precio económico del proceso académico.
	Debilidades: Baja liquidez, bajo nivel de liderazgo y motivación, ineficientes procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.

Cuadro 24: Deducción de los objetivos estratégicos de la UNJBG

Dimensión	Objetivo
1) Con relación a la visión y a la misión de la UNJBG	Ser la universidad líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo programas que mejoran el desempeño de las organizaciones.
2) Con relación a los ingresos, gastos e inventarios	Incrementar los recursos propios manteniendo los mismos costos fijos actuales.
3) En respuesta al análisis estratégico corporativo	Mejorar la efectividad del sistema de información.
	Incrementar la cantidad de trabajadores con el culto a favor del ahorro y de la calidad académica y de servicios.
	Mejorar la capacidad de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.
	Aumentar la oferta de productos (programas, proyectos e investigaciones) que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna.
	Aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.
	Aumentar la oferta de programas de corta duración.
	Lograr la acreditación.
	Mejorar el posicionamiento de la UNJBG.
	Mejorar y diferenciar la calidad de los programas virtuales.
	Aumentar la cartera de clientes leales de la UNJBG.
Elevar la liquidez de la UNJBG.	
Mejorar el nivel de calidad de liderazgo.	

Cuadro 25: Deducción de los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de Enseñanza

Dimensión	Objetivo
1) Con relación a la visión y a la misión de la UNJBG	Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo profesionales con el mejor desempeño.
2) Con relación a los ingresos, gastos e inventarios	Incrementar los ingresos, aumentando el financiamiento y los recursos propios y manteniendo los costos fijos actuales.
3) En respuesta al FODA	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes (alumnos y padres de familia o alumnos y cónyuge).
	Reducir la capacidad no utilizada por salón de clase.
	Incrementar la producción intelectual.
	Aumentar la cantidad de convenios para prácticas profesionales.
	Mejorar el trato a los clientes en admisión.
	Mejorar el grado de consistencia entre el examen de admisión y el perfil de la carrera.
	Aumentar la disponibilidad de asesoría-supervisión en las prácticas profesionales.
	Aumentar el valor agregado a la preparación mediante la elaboración de las tesis.
	Mejorar el grado de integración del personal y de coordinación de las actividades.
	Aumentar la capacitación a empresas que aprovecharán el TLC.
	Aumentar la capacitación a funcionarios y servidores públicos.
	Aumentar la captación de estudiantes de zonas marginales.
	Mejorar el nivel de calidad académica (actualizado, práctico, ventajoso, entretenido).
	Elevar la cantidad de colocaciones laborales de los egresados.
Mejorar el nivel de posicionamiento de los egresados.	

Cuadro 26: Deducción de los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de Investigación

Dimensión	Objetivo
1) Con relación a la visión y a la misión de la UNJBG	Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo investigaciones útiles y eficaces.
2) Con relación a los ingresos, gastos e inventarios	Incrementar los ingresos captados por investigaciones y consultorías, manteniendo los costos fijos actuales.
3) En respuesta al FODA	Aumentar la cantidad de investigaciones eficaces (aplicadas con éxito).
	Aumentar el nivel de satisfacción de los investigadores.
	Aumentar el grado de financiamiento de las investigaciones.
	Aumentar la cantidad de investigaciones para empresas que requieren de investigaciones, tienen alto poder adquisitivo y poseen poco interés por la auto-investigación.
	Mejorar la capacidad de investigación.
	Aumentar el grado de interés de las organizaciones a favor de la realización de investigaciones.

Cuadro 27: Deducción de los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de Extensión

Dimensión	Objetivo
1) Con relación a la visión y a la misión de la UNJBG	Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno mejorando el desempeño de personas que no acceden directamente a las universidades.
2) Con relación a los ingresos, gastos e inventarios	Incrementar los ingresos, aumentando el financiamiento y los recursos propios y manteniendo los costos fijos actuales.
3) En respuesta al FODA	Mantener la disponibilidad de criterio de evaluación-certificación.
	Mejorar el grado de precisión en los informes a los clientes.
	Mejorar el nivel de calidad académica (actualizado, práctico, ventajoso, entretenido).
	Aumentar la cantidad de convenios para prácticas.
	Reducir el tiempo de trámite para la certificación.
	Aumentar la productividad (alumnos por persona de la U.E. de Extensión).
	Aumentar la cantidad de programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas.
	Incrementar la captación de clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad.
Elevar la cantidad de colocaciones laborales de los egresados.	

Cuadro 28: Identificación de los cuellos de botella de los objetivos estratégicos corporativos

Objetivo estratégico	Cuello de botella
1. Objetivo estratégico central corporativo	
Ser la universidad líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo programas que mejoran el desempeño de las organizaciones.	1: Poca experiencia ejecutiva de los docentes, sueldos desalentadores, vocación insuficiente y biblioteca y laboratorios insuficientes.
2. Objetivos estratégicos parciales	
Incrementar los recursos propios manteniendo los mismos costos fijos actuales.	2: Dejader en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la UNJBG, falta de expertos en proyectos de inversión, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.
Mejorar la efectividad del sistema de información.	3: Se carece de un sistema integral de indicadores de gestión.
Incrementar la cantidad de trabajadores con el culto a favor del ahorro y de la calidad académica y de servicios.	4: Insuficiente liderazgo para promover una cultura con el ejemplo, se carece de incentivos que impulsen el ahorro y la calidad académica, falta del talento relacionado al trato amable entre las personas y entre el personal y los clientes y resistencia al cambio.
Mejorar la capacidad de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.	5: Excesivos trámites y actividades con y sin valor en los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.
Aumentar la oferta de productos (programas, proyectos e investigaciones) que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna.	6: Falta de voluntad y de incentivos para ejecutar programas, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna.
Aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.	7: Bajo poder de negociación de la UNJBG para conseguir fondos que permitan aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.
Aumentar la oferta de programas de corta duración.	8: Falta de identificación de temas que se yuxtaponen en un mismo programa o carrera. Esto impide aumentar la oferta de programas de corta duración.
Lograr la acreditación.	9: Interrupciones en la gestión de la UNJBG y dejader de las autoridades por acelerar la acreditación.
Mejorar el posicionamiento de la UNJBG.	10: Falta de enfoque, no se cuenta con una palabra o eslogan clave, carencia de hechos concretos a destacar, dejader en la mejora de la apariencia, falta de expertos en marketing para mejorar y uniformizar la comunicación.
Mejorar y diferenciar la calidad de los programas virtuales.	11: Desconocimiento de lo que se debe mejorar y respecto a qué deben diferenciarse los programas virtuales de la UNJBG.
Aumentar la cartera de clientes leales de la UNJBG.	12: Baja satisfacción de los clientes en su necesidad esencial de mejorar su desempeño, carencia de premios a la lealtad y falta de contacto directo y permanente de la UNJBG con sus clientes.
Elevar la liquidez de la UNJBG.	13: Crecimiento no enfocado de la UNJBG (se crean nuevos programas, carreras o facultades sin tomar en cuenta que eso agrava las debilidades en cuanto a recursos insuficientes y baja liquidez).
Mejorar el nivel de calidad de liderazgo.	14: Falta de desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo por parte de los directivos.

Cuadro 29: Identificación de los cuellos de botella de los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de Enseñanza

Objetivo estratégico	Cuello de botella
1. Objetivo estratégico central	
Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo profesionales con el mejor desempeño.	1: Poca experiencia ejecutiva de los docentes, insuficiente capacitación, sueldos desalentadores y vocación insuficiente a favor de la docencia.
2. Objetivos estratégicos parciales	
Incrementar los ingresos, aumentando el financiamiento y los recursos propios y manteniendo los costos fijos actuales.	2: Dejader en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la U.E. de Enseñanza, falta de expertos en proyectos de inversión, falta de expertos en proyectos de inversión siguiendo la metodología del SNIP, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes (alumnos y padres de familia o alumnos y cónyuge).	3: Deficiente sistema de designación del personal que trata con los clientes, no se incluyen los talentos del buen trato natural y de la empatía en la selección del personal, no se implementan programas de entrenamiento y motivación a favor de la excelencia en el servicio, no se considera a los padres, en el caso de pregrado, y a los cónyuges, en el caso de postgrado, en las interrelaciones universidad-cliente.
Reducir la capacidad no utilizada por salón de clase.	4: Falta de trabajo orientado a colocar a los alumnos egresados en el mercado laboral y mal posicionamiento.
Incrementar la producción intelectual.	5: Docentes desmotivados y falta de incentivos a favor de la producción intelectual.
Aumentar la cantidad de convenios para prácticas profesionales.	6: Débil relación con las organizaciones del sector público y privado para llevar a cabo convenios que faciliten prácticas profesionales e investigaciones.
Mejorar el trato a los clientes en admisión.	7: Sistema de selección de personal destinado al área de admisión no tiene el talento del buen trato natural.
Mejorar el grado de consistencia entre el examen de admisión y el perfil de la carrera.	8: Actitud pasiva frente a la necesidad de ajustar las pruebas de admisión a los perfiles de cada carrera.
Aumentar la disponibilidad de asesoría-supervisión en las prácticas profesionales.	9: Poca importancia a la actividad de asesoría, tutorías-supervisión de las prácticas profesionales.
Aumentar el valor agregado a la preparación mediante la elaboración de las tesis.	10: Los temas de tesis no están enlazados con los temas impartidos en la preparación de los estudiantes.
Mejorar el grado de integración del personal y de coordinación de las actividades.	11: Falta de objetivos comunes y superiores que sean conocidos y compartidos por todos, no se comparte con todos de modo equitativo los problemas y los éxitos y trabajo asilado de las unidades orgánicas.
Aumentar la capacitación a empresas que aprovecharán el TLC.	12: Desconocimiento de las empresas que aprovecharán el TLC.
Aumentar la capacitación a funcionarios y servidores públicos.	13: No se cuenta con una base de datos de los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
Aumentar la captación de estudiantes de zonas marginales.	14: Actitud pasiva en la captación de estudiantes de zonas marginales y rurales.
Mejorar el nivel de calidad académica (actualizado, práctico, ventajoso, entretenido).	15: Insuficiente actualización y poca experiencia ejecutiva de los docentes, escasa utilización de casos prácticos, descuido en la implementación de métodos y medios entretenidos durante la exposición de las clases y escasa supervisión y seguimiento del nivel de calidad académica.
Elevar la cantidad de colocaciones laborales de los egresados.	16: Mal posicionamiento y descuido de actividades orientadas a elaborar bolsas de trabajo a favor de los egresados.
Mejorar el nivel de posicionamiento de los egresados.	17: Se hace poco por actualizar los conocimientos de los egresados. La cadena de valor de la U.E. de Enseñanza no incluye actividades relacionadas a los egresados después que obtuvieron su título o grado.

Cuadro 30: Identificación de los cuellos de botella de los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de Investigación

Objetivo estratégico	Cuello de botella
1. Objetivo estratégico central	
Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo investigaciones útiles y eficaces.	1: Poco interés por la investigación, sueldos desalentadores, vocación insuficiente a favor de la investigación y gestión ineficiente de COIN.
2. Objetivos estratégicos parciales	
Incrementar los ingresos captados por investigaciones y consultorías, manteniendo los costos fijos actuales.	2: Experiencia y competencia insuficiente en trabajos de investigación útiles a las organizaciones y a la sociedad y fondos internos insuficientes enfocados a la investigación.
Aumentar la cantidad de investigaciones eficaces (aplicadas con éxito).	3: Desconocimiento de métodos y técnicas de investigación, desatención de proyectos de desarrollo de alto impacto, mal posicionamiento (por ello las organizaciones no solicitan servicios de la Universidad), pocos docentes investigadores de la Universidad se capacitan en investigación y falta de capacidad instalada destinada a la investigación.
Aumentar el nivel de satisfacción de los investigadores.	4: Escasa motivación a los investigadores.
Aumentar el grado de financiamiento de las investigaciones.	5: Desconocimiento y dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento a favor de las investigaciones.
Aumentar la cantidad de investigaciones para empresas que requieren de investigaciones, tienen alto poder adquisitivo y poseen poco interés por la auto-investigación.	6: Por falta de interés no se cuenta con una cartera de empresas que requieren investigaciones, que poseen alto poder adquisitivo y tienen poco interés por la auto-investigación.
Mejorar la capacidad de investigación.	7: Falta de cursos de metodología de investigación científica en las currículas actuales, estudiantes no involucrados en el proceso de investigación.
Aumentar el grado de interés de las organizaciones a favor de la realización de investigaciones.	8: Actitud pasiva frente a la necesidad de elevar el interés de las organizaciones por la realización de investigaciones de alto impacto favorable.

Cuadro 31: Identificación de los cuellos de botella de los objetivos estratégicos de la unidad estratégica de Extensión

Objetivo estratégico	Cuello de botella
1. Objetivo estratégico central	
Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno mejorando el desempeño de personas que no acceden directamente a las universidades.	1 : Diversidad de grupos con intereses particulares, celo y egoísmo profesional genera discriminación de nuevas generaciones de profesionales, poca experiencia ejecutiva de los docentes y vocación insuficiente a favor de la docencia, y falta de interés del docente por actividades de extensión y proyección.
2. Objetivos estratégicos parciales	
Incrementar los ingresos, aumentando el financiamiento y los recursos propios y manteniendo los costos fijos actuales.	2: Dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la U.E. de Extensión, falta de autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción, falta de expertos en proyectos de inversión, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.
Mantener la disponibilidad de criterio de evaluación-certificación.	3: Falta de identidad e integración por parte de los Coordinadores Docentes.
Mejorar el grado de precisión en los informes a los clientes.	4: Dejadez en el trabajo de ofrecer informes técnicos precisos a los clientes e ineficiente sistema de información.
Mejorar el nivel de calidad académica (actualizado, práctico, ventajoso, entretenido).	5: Insuficiente actualización y poca experiencia ejecutiva de los docentes, escasa utilización de casos prácticos, mal posicionamiento y descuido en la implementación de métodos y medios dinámicos y participativos durante la exposición de las clases.
Aumentar la cantidad de convenios para prácticas.	6: Débil relación con las organizaciones del sector público y privado para llevar a cabo convenios que faciliten las prácticas de los estudiantes de la U.E. de Extensión.
Reducir el tiempo de trámite para la certificación.	7: Desconocimiento de las tareas con poco valor y sin valor de la actividad de trámite para la certificación de los estudiantes de la U.E. de Extensión.
Aumentar la productividad (alumnos por persona de la U.E. de Extensión).	8: Baja eficacia de las acciones de persuasión promocional por falta de personal especializado en marketing.
Aumentar la cantidad de programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas.	9: Limitada participación de docentes con habilidades técnicas especializadas de aplicación rápida.
Incrementar la captación de clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad.	10: No se cuenta con una base de datos de los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad.
Eleva la cantidad de colocaciones laborales de los egresados.	11: Mal posicionamiento y escasas actividades orientadas a elaborar bolsas de trabajo a favor de los egresados.

Cuadro 32: Formulación de estrategias corporativas

Cuello de botella	Estrategia
<p>1: Poca experiencia ejecutiva de los docentes, sueldos desalentadores, vocación insuficiente y biblioteca y laboratorios insuficientes.</p>	<p>1: Ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, donde asistan los docentes de la UNJBG; diseñar un sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes; y elaborar un plan de financiamiento de la biblioteca y de los laboratorios.</p> <p>2: Enfoque en la investigación, plasmado en la exigencia de publicaciones periódicas. Todos los docentes, según su categoría, deben estar obligados a publicar.</p> <p>3: Implementar un sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a la ejecución de publicaciones, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.</p>
<p>2: Dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la UNJBG, falta de expertos en proyectos de inversión, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.</p>	<p>4: Designar un Equipo de Trabajo constituido por docentes de las diferentes facultades encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo la constitución de empresas) que explote los recursos actuales; contratar expertos para realizar un curso completo y especializado en proyectos de inversión, orientado a técnicos, funcionarios y docentes financiado con ONGs u otros organismos similares y acreditar a los que aprueben el curso; elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; organizar un concurso con los tesis para que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones mencionadas; y realizar alianzas estratégicas con gremios empresariales.</p>
<p>3: Se carece de un sistema integral de indicadores de gestión.</p>	<p>5: Construir e implementar el Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.</p>
<p>4: Insuficiente liderazgo para promover una cultura con el ejemplo, se carece de incentivos que impulsen el ahorro y la calidad académica, falta del talento relacionado al trato amable entre las personas y entre el personal y los clientes y resistencia al cambio.</p>	<p>6: Desarrollar el culto por la excelencia en el servicio, mediante la implantación de códigos de comportamiento de cumplimiento sin excepción, entrenamiento sobre excelencia en el servicio; implementar la medición de los indicadores de excelencia en el servicio e incluirlos en el Mapa de Indicadores Estratégicos; e incluir en el sistema de rotación el desempeño en cuanto a nivel de servicio.</p>
<p>5: Excesivos trámites y actividades con y sin valor en los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.</p>	<p>7: Implementar la reingeniería de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.</p>
<p>6: Falta de voluntad y de incentivos para ejecutar programas, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna.</p>	<p>Se supera con las estrategias 2 y 3.</p>
<p>7: Bajo poder de negociación de la UNJBG para conseguir fondos que permitan aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.</p>	<p>8: Elaborar e implementar un plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.</p>
<p>8: Falta de identificación de temas que se yuxtaponen en un mismo programa o carrera. Esto impide aumentar la oferta de programas de corta duración.</p>	<p>9: Designar un Equipo de Trabajo que identifique los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, concentrarlos en un solo curso y diseñar programas de menor duración.</p>
<p>9: Interrupciones en la gestión de la UNJBG y dejadez de las autoridades por acelerar la acreditación.</p>	<p>10: Definir y aprobar políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno; y definir un plazo para la culminación del proceso de acreditación.</p> <p>11: Organizar un evento donde se exprese el compromiso público de las autoridades y el personal de los diversos estamentos de la UNJBG con las estrategias más importantes emanadas del presente plan estratégico.</p>
<p>10: Falta de enfoque, no se cuenta con una palabra o eslogan clave, carencia de hechos concretos a destacar, dejadez en la mejora de la apariencia, falta de expertos en marketing para mejorar y uniformizar la comunicación.</p>	<p>12: Contratar una empresa especializada que se encargue de elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.</p>
<p>11: Desconocimiento de lo que se debe mejorar y respecto a qué deben diferenciarse los programas virtuales de la UNJBG.</p>	<p>13: Definir el concepto (producto, función y características de calidad más importantes) de los programas virtuales de la UNJBG y decidir en qué elementos se distinguirá de los demás.</p>

Cuadro 32: Formulación de estrategias corporativas

Cuello de botella	Estrategia
12: Baja satisfacción de los clientes en su necesidad esencial de mejorar su desempeño, carencia de premios a la lealtad y falta de contacto directo y permanente de la UNJBG con sus clientes.	14: Diseñar un sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG. 15: Asignar las funciones de prácticas profesionales y bolsa de trabajo a la Oficina de Actividades y Servicios Académicos, para que se encargue de centralizar la realización de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con las organizaciones del sector público y privado, integrada por el mismo personal de las unidades estratégicas de la UNJBG.
13: Crecimiento no enfocado de la UNJBG (se crean nuevos programas, carreras o facultades sin tomar en cuenta que eso agrava las debilidades en cuanto a recursos insuficientes y baja liquidez).	16: Apalancar los recursos de la UNJBG, mediante el enfoque de su crecimiento, así como a través de la unión de programas, carreras y facultades afines que tienen una baja cantidad de alumnado.
14: Falta de desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo por parte de los directivos.	17: Implementar el taller de entrenamiento en " <i>coaching</i> " y luego como resultado de este evento, proceder a la rotación; diseñar una lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo y formalizar su aplicación y utilizar sus resultados en los ascensos y rotaciones.

Cuadro 33: Formulación de estrategias en la unidad estratégica (U.E.) de Enseñanza

Cuello de botella	Estrategia
1: Poca experiencia ejecutiva de los docentes, insuficiente capacitación, sueldos desalentadores y vocación insuficiente a favor de la docencia.	Se supera con las estrategias corporativas 1, 2 y 3.
2: Dejadéz en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la U.E. de Enseñanza, falta de expertos en proyectos de inversión, falta de expertos en proyectos de inversión siguiendo la metodología del SNIP, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.	Se superar con la estrategia corporativa 4.
3: Deficiente sistema de designación del personal que trata con los clientes, no se incluyen los talentos del buen trato natural y de la empatía en la selección del personal, no se implementan programas de entrenamiento y motivación a favor de la excelencia en el servicio, no se considera a los padres, en el caso de pregrado, y a los cónyuges, en el caso de postgrado, en las interrelaciones universidad-cliente.	1: Diseñar un sistema de reclutamiento que comprenda básicamente los factores de talento (buen trato natural y empatía), conocimientos, valores, experiencia y formación; poner en marcha programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes; e incluir en el sistema educativo a los padres en el caso de pregrado y a los cónyuges en el caso de postgrado.
4: Falta de trabajo orientado a colocar a los alumnos egresados en el mercado laboral y mal posicionamiento.	2: Alianzas estratégicas con las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes.
5: Docentes desmotivados y falta de incentivos a favor de la producción intelectual.	Superado con la estrategia corporativa 3.
6: Débil relación con las organizaciones del sector público y privado para llevar a cabo convenios que faciliten prácticas profesionales e investigaciones.	Se supera con la estrategia corporativa 15.
7: Sistema de selección de personal destinado al área de admisión no tiene el talento del buen trato natural.	Superado con la estrategia 1.
8: Actitud pasiva frente a la necesidad de ajustar las pruebas de admisión a los perfiles de cada carrera.	3: Designar al Líder y al Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.
9: Poca importancia a la actividad de asesoría, tutorías-supervisión de las prácticas profesionales.	Superado con la estrategia 3.
10: Los temas de tesis no están enlazados con los temas impartidos en la preparación de los estudiantes.	4: Gestionar e implementar la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras y que asimismo respondan a las necesidades de desarrollo de las regiones Tacna, Moquegua y Puno.
11: Falta de objetivos comunes y superiores que sean conocidos y compartidos por todos, no se comparte con todos de modo equitativo los problemas y los éxitos y trabajo aislado de las unidades orgánicas.	5: Establecer y difundir los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza y medir su consecución y formalizar reuniones periódicas multifuncionales que traten problemas y se informe sobre los resultados de la gestión.
12: Desconocimiento de las empresas que aprovecharán el TLC.	6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el TLC.
13: No se cuenta con una base de datos de los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	7: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
14: Actitud pasiva en la captación de estudiantes de zonas marginales y rurales.	8: Extender la comunicación hacia las zonas marginales y rurales de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y realizar alianzas estratégicas con las organizaciones representativas de dichas zonas.
15: Insuficiente actualización y poca experiencia ejecutiva de los docentes, escasa utilización de casos prácticos, descuido en la implementación de métodos y medios entretenidos durante la exposición de las clases y escasa supervisión y seguimiento del nivel de calidad académica.	9: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Dicho sistema debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.
16: Mal posicionamiento y descuido de actividades orientadas a elaborar bolsas de trabajo a favor de los egresados.	Superado con las estrategias corporativas 12 y 15.
17: Se hace poco por actualizar los conocimientos de los egresados. La cadena de valor de la U.E. de Enseñanza no incluye actividades relacionadas a los egresados después que obtuvieron su título o grado.	10: Crear e implementar la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.

Cuadro 34: Formulación de estrategias en la unidad estratégica de Investigación

Cuello de botella	Estrategia
1: Poco interés por la investigación, sueldos desalentadores, vocación insuficiente a favor de la investigación y gestión ineficiente de COIN.	Se supera con la estrategia corporativa 2. 1: Financiar mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y empresas de Tacna, Moquegua y Puno y premiar las investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.
2: Experiencia y competencia insuficiente en trabajos de investigación útiles a las organizaciones y a la sociedad y fondos internos insuficientes enfocados a la investigación.	2: Elegir líneas de investigación en función de las ventajas comparativas de la zona de influencia de la UNJBG o en respuesta a los problemas más prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; ofrecer servicios de investigación a las organizaciones y a la sociedad de las regiones mencionadas; y gestionar el financiamiento de las investigaciones a través de ONGs u otros organismos similares.
3: Desconocimiento de métodos y técnicas de investigación, desatención de proyectos de desarrollo de alto impacto, mal posicionamiento (por ello las organizaciones no solicitan servicios de la Universidad), pocos docentes investigadores de la Universidad se capacitan en investigación y falta de capacidad instalada destinada a la investigación.	3: Contratar un experto para realizar un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.
4: Escasa motivación a los investigadores.	4: Gestionar la entrega de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.
5: Desconocimiento y dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento a favor de las investigaciones.	5: Implementar fundaciones y realizar alianzas estratégicas con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
6: Por falta de interés no se cuenta con una cartera de empresas que requieren investigaciones, que poseen alto poder adquisitivo y tienen poco interés por la auto-investigación.	6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.
7: Falta de cursos de metodología de investigación científica en las curriculas actuales, estudiantes no involucrados en el proceso de investigación.	7: Incluir a estudiantes y egresados en los trabajos de investigación (30%) y normar la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las carreras.
8: Actitud pasiva frente a la necesidad de elevar el interés de las organizaciones por la realización de investigaciones de alto impacto favorable.	8: Elaborar una cartera y un mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y plantear su ejecución en alianza con sus empresas e instituciones.

Cuadro 35: Formulación de estrategias en la unidad estratégica de Extensión

Cuello de botella	Estrategia
1 : Diversidad de grupos con intereses particulares, celo y egoísmo profesional genera discriminación de nuevas generaciones de profesionales, poca experiencia ejecutiva de los docentes y vocación insuficiente a favor de la docencia, y falta de interés del docente por actividades de extensión y proyección.	Se supera con las estrategias corporativas 1, 3 y 11.
2: Dejadez en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos explotando los recursos actuales de la U.E. de Extensión, falta de autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción, falta de expertos en proyectos de inversión, carencia de proyectos rentables para la generación de recursos propios, falta de confiabilidad para el financiamiento y fondos internos insuficientes para elaborar proyectos que se constituyan en fuentes de ingresos.	1: Tercerizar la elaboración del perfil y la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción. 2: Formalizar la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción. 3: Determinar los indicadores de gestión que servirán para evaluar el desempeño de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción. 4: Designar los miembros del directorio de los Centros de Producción.
3: Falta de identidad e integración por parte de los Coordinadores Docentes.	5: Elaborar y aprobar al más alto nivel un plan de rotación interna de los Coordinadores Docentes relacionados a la unidad estratégica de Extensión.
4: Dejadez en el trabajo de ofrecer informes técnicos precisos a los clientes e ineficiente sistema de información.	6: Elaborar y formalizar el uso de una lista de chequeo que evite la entrega de informes imprecisos a los clientes.
5: Insuficiente actualización y poca experiencia ejecutiva de los docentes, escasa utilización de casos prácticos, mal posicionamiento y descuido en la implementación de métodos y medios dinámicos y participativos durante la exposición de las clases.	7: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado dinámico y participativo y que disponga la utilización de lecturas actuales.
6: Débil relación con las organizaciones del sector público y privado para llevar a cabo convenios que faciliten las prácticas de los estudiantes de la U.E. de Extensión.	Se supera con la estrategia 15.
7: Desconocimiento de las tareas con poco valor y sin valor de la actividad de trámite para la certificación de los estudiantes de la U.E. de Extensión.	8: Implementar un proceso de reingeniería en el área de trámite para la certificación de los estudiantes.
8: Baja eficacia de las acciones de persuasión promocional por falta de personal especializado en marketing.	9: Capacitar a través de un profesional de prestigio, al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.
9: Limitada participación de docentes con habilidades técnicas especializadas de aplicación rápida.	10: Suscribir convenios con universidades públicas (por ejemplo la Universidad Agraria La Molina) y privadas y con empresas dedicadas a actividades similares a las que se realizan en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para ejecutar programas de entrenamiento que desarrollen habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.
10: No se cuenta con una base de datos de los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad.	11: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.
11: Mal posicionamiento y escasas actividades orientadas a elaborar bolsas de trabajo a favor de los egresados.	Se supera con las estrategias corporativas 12 y 15.

Cuadro 36: Priorización de las estrategias según su impacto en el objetivo estratégico central corporativo

Estrategia	Ranking	Impacto (de 0 a 20, donde 20 es crucial)
1: Ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, donde asistan los docentes de la UNJBG; diseñar un sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes; y elaborar un plan de financiamiento de la biblioteca y de los laboratorios.	2°	19
2: Enfoque en la investigación, plasmado en la exigencia de publicaciones periódicas. Todos los docentes, según su categoría, deben estar obligados a publicar.	3°	19
3: Implementar un sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a la ejecución de publicaciones, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.	6°	16
4: Designar un Equipo de Trabajo constituido por docentes de las diferentes facultades encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo la constitución de empresas) que explote los recursos actuales; contratar expertos para realizar un curso completo y especializado en proyectos de inversión, orientado a técnicos, funcionarios y docentes financiado con ONGs u otros organismos similares y acreditar a los que aprueben el curso; elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; organizar un concurso con los tesisistas para que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones mencionadas; y realizar alianzas estratégicas con gremios empresariales.	5°	17
5: Construir e implementar el Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.	16°	5
6: Desarrollar el culto por la excelencia en el servicio, mediante la implantación de códigos de comportamiento de cumplimiento sin excepción, entrenamiento sobre excelencia en el servicio; implementar la medición de los indicadores de excelencia en el servicio e incluirlos en el Mapa de Indicadores Estratégicos; e incluir en el sistema de rotación el desempeño en cuanto a nivel de servicio.	8°	14
7: Implementar la reingeniería de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.	9°	13
8: Elaborar e implementar un plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.	17°	2
9: Designar un Equipo de Trabajo que identifique los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, concentrarlos en un solo curso y diseñar programas de menor duración.	12°	8
10: Definir y aprobar políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno; y definir un plazo para la culminación del proceso de acreditación.	1°	20
11: Organizar un evento donde se exprese el compromiso público de las autoridades y el personal de los diversos estamentos de la UNJBG con las estrategias más importantes emanadas del presente plan estratégico.	4°	18
12: Contratar una empresa especializada que se encargue de elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.	14°	6
13: Definir el concepto (producto, función y características de calidad más importantes) de los programas virtuales de la UNJBG y decidir en qué elementos se distinguirá de los demás.	15°	5
14: Diseñar un sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.	10°	10
15: Asignar las funciones de prácticas profesionales y bolsa de trabajo a la Oficina de Actividades y Servicios Académicos, para que se encargue de centralizar la realización de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con las organizaciones del sector público y privado, integrada por el mismo personal de las unidades estratégicas de la UNJBG.	13°	7
16: Apalancar los recursos de la UNJBG, mediante el enfoque de su crecimiento, así como a través de la unión de programas, carreras y facultades afines que tienen una baja cantidad de alumnado.	11°	8
17: Implementar el taller de entrenamiento en "coaching" y luego como resultado de este evento, proceder a la rotación; diseñar una lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo y formalizar su aplicación y utilizar sus resultados en los ascensos y rotaciones.	7°	15

Cuadro 37: Estrategias corporativas ordenadas de mayor a menor impacto

Estrategia	Ranking	Impacto (de 0 a 20, donde 20 es crucial)	Peso parcial	Peso acumulado
10: Definir y aprobar políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno; y definir un plazo para la culminación del proceso de acreditación.	1°	20	10%	10%
1: Ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, donde asistan los docentes de la UNJBG; diseñar un sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes; y elaborar un plan de financiamiento de la biblioteca y de los laboratorios.	2°	19	9%	19%
2: Enfoque en la investigación, plasmado en la exigencia de publicaciones periódicas. Todos los docentes, según su categoría, deben estar obligados a publicar.	3°	19	9%	29%
11: Organizar un evento donde se exprese el compromiso público de las autoridades y el personal de los diversos estamentos de la UNJBG con las estrategias más importantes emanadas del presente plan estratégico.	4°	18	9%	38%
4: Designar un Equipo de Trabajo constituido por docentes de las diferentes facultades encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo la constitución de empresas) que explote los recursos actuales; contratar expertos para realizar un curso completo y especializado en proyectos de inversión, orientado a técnicos, funcionarios y docentes financiado con ONGs u otros organismos similares y acreditar a los que aprueben el curso; elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; organizar un concurso con los tesis para que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones mencionadas; y realizar alianzas estratégicas con gremios empresariales.	5°	17	8%	46%
3: Implementar un sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a la ejecución de publicaciones, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.	6°	16	8%	54%
17: Implementar el taller de entrenamiento en "coaching" y luego como resultado de este evento, proceder a la rotación; diseñar una lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo y formalizar su aplicación y utilizar sus resultados en los ascensos y rotaciones.	7°	15	7%	61%
6: Desarrollar el culto por la excelencia en el servicio, mediante la implantación de códigos de comportamiento de cumplimiento sin excepción, entrenamiento sobre excelencia en el servicio; implementar la medición de los indicadores de excelencia en el servicio e incluirlos en el Mapa de Indicadores Estratégicos; e incluir en el sistema de rotación el desempeño en cuanto a nivel de servicio.	8°	14	7%	68%
7: Implementar la reingeniería de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.	9°	13	6%	75%
14: Diseñar un sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.	10°	10	5%	80%
16: Apalancar los recursos de la UNJBG, mediante el enfoque de su crecimiento, así como a través de la unión de programas, carreras y facultades afines que tienen una baja cantidad de alumnado.	11°	8	4%	84%
9: Designar un Equipo de Trabajo que identifique los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, concentrarlos en un solo curso y diseñar programas de menor duración.	12°	8	4%	88%
15: Asignar las funciones de prácticas profesionales y bolsa de trabajo a la Oficina de Actividades y Servicios Académicos, para que se encargue de centralizar la realización de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con las organizaciones del sector público y privado, integrada por el mismo personal de las unidades estratégicas de la UNJBG.	13°	7	3%	91%
12: Contratar una empresa especializada que se encargue de elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.	14°	6	3%	94%
13: Definir el concepto (producto, función y características de calidad más importantes) de los programas virtuales de la UNJBG y decidir en qué elementos se distinguirá de los demás.	15°	5	2%	97%
5: Construir e implementar el Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.	16°	5	2%	99%
8: Elaborar e implementar un plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.	17°	2	1%	100%
TOTAL		202	100%	

Cuadro 38: Priorización de las estrategias según su impacto en el objetivo estratégico central de la U.E. Enseñanza

Estrategia	Ranking	Impacto (de 0 a 20, donde 20 es crucial)
1: Diseñar un sistema de reclutamiento que comprenda básicamente los factores de talento (buen trato natural y empatía), conocimientos, valores, experiencia y formación; poner en marcha programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes; e incluir en el sistema educativo a los padres en el caso de pregrado y a los cónyuges en el caso de postgrado.	2°	20
2: Alianzas estratégicas con las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes.	7°	15
3: Designar al Líder y al Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.	3°	19
4: Gestionar e implementar la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras y que asimismo respondan a las necesidades de desarrollo de las regiones Tacna, Moquegua y Puno.	6°	15
5: Establecer y difundir los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza y medir su consecución y formalizar reuniones periódicas multifuncionales que traten problemas y se informe sobre los resultados de la gestión.	5°	16
6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el TLC.	10°	3
7: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	8°	10
8: Extender la comunicación hacia las zonas marginales y rurales de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y realizar alianzas estratégicas con las organizaciones representativas de dichas zonas.	9°	6
9: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Dicho sistema debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.	1°	20
10: Crear e implementar la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.	4°	18

Cuadro 39: Estrategias de la unidad estratégica de Enseñanza ordenadas de mayor a menor impacto

Estrategia	Ranking	Impacto (de 0 a 20, donde 20 es crucial)	Peso parcial	Peso acumulado
9: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Dicho sistema debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.	1°	20	14%	14%
1: Diseñar un sistema de reclutamiento que comprenda básicamente los factores de talento (buen trato natural y empatía), conocimientos, valores, experiencia y formación; poner en marcha programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes; e incluir en el sistema educativo a los padres en el caso de pregrado y a los cónyuges en el caso de postgrado.	2°	20	14%	28%
3: Designar al Líder y al Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.	3°	19	13%	42%
10: Crear e implementar la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.	4°	18	13%	54%
5: Establecer y difundir los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza y medir su consecución y formalizar reuniones periódicas multifuncionales que traten problemas y se informe sobre los resultados de la gestión.	5°	16	11%	65%
4: Gestionar e implementar la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras y que asimismo respondan a las necesidades de desarrollo de las regiones Tacna, Moquegua y Puno.	6°	15	11%	76%
2: Alianzas estratégicas con las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes.	7°	15	11%	87%
7: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	8°	10	7%	94%
8: Extender la comunicación hacia las zonas marginales y rurales de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y realizar alianzas estratégicas con las organizaciones representativas de dichas zonas.	9°	6	4%	98%
6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el TLC.	10°	3	2%	100%
TOTAL		142	100%	

Cuadro 40: Priorización de las estrategias según su impacto en el objetivo estratégico central de la U.E. Investigación

Estrategia	Ranking	Impacto (de 0 a 20, donde 20 es crucial)
1: Financiar mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y empresas de Tacna, Moquegua y Puno y premiar las investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.	6°	12
2: Elegir líneas de investigación en función de las ventajas comparativas de la zona de influencia de la UNJBG o en respuesta a los problemas más prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; ofrecer servicios de investigación a las organizaciones y a la sociedad de las regiones mencionadas; y gestionar el financiamiento de las investigaciones a través de ONGs u otros organismos similares.	3°	17
3: Contratar un experto para realizar un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.	1°	20
4: Gestionar la entrega de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.	4°	16
5: Implementar fundaciones y realizar alianzas estratégicas con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	7°	5
6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.	8°	3
7: Incluir a estudiantes y egresados en los trabajos de investigación (30%) y normar la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las carreras.	5°	15
8: Elaborar una cartera y un mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y plantear su ejecución en alianza con sus empresas e instituciones.	2°	19

Cuadro 41: Estrategias de la unidad estratégica de Investigación ordenadas de mayor a menor impacto

Estrategia	Ranking	Impacto (de 0 a 20, donde 20 es crucial)	Peso parcial	Peso acumulado
3: Contratar un experto para realizar un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.	1°	20	19%	19%
8: Elaborar una cartera y un mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y plantear su ejecución en alianza con sus empresas e instituciones.	2°	19	18%	36%
2: Elegir líneas de investigación en función de las ventajas comparativas de la zona de influencia de la UNJBG o en respuesta a los problemas más prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; ofrecer servicios de investigación a las organizaciones y a la sociedad de las regiones mencionadas; y gestionar el financiamiento de las investigaciones a través de ONGs u otros organismos similares.	3°	17	16%	52%
4: Gestionar la entrega de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.	4°	16	15%	67%
7: Incluir a estudiantes y egresados en los trabajos de investigación (30%) y normar la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las carreras.	5°	15	14%	81%
1: Financiar mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y empresas de Tacna, Moquegua y Puno y premiar las investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.	6°	12	11%	93%
5: Implementar fundaciones y realizar alianzas estratégicas con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	7°	5	5%	97%
6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.	8°	3	3%	100%
TOTAL		107	100%	

Cuadro 42: Priorización de las estrategias según su impacto en el objetivo estratégico central de la U.E. Extensión

Estrategia	Ranking	Impacto (de 0 a 20, donde 20 es crucial)
1: Tercerizar la elaboración del perfil y la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.	6°	14
2: Formalizar la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción.	5°	15
3: Determinar los indicadores de gestión que servirán para evaluar el desempeño de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.	7°	13
4: Designar los miembros del directorio de los Centros de Producción.	8°	12
5: Elaborar y aprobar al más alto nivel un plan de rotación interna de los Coordinadores Docentes relacionados a la unidad estratégica de Extensión.	3°	18
6: Elaborar y formalizar el uso de una lista de chequeo que evite la entrega de informes imprecisos a los clientes.	11°	4
7: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado dinámico y participativo y que disponga la utilización de lecturas actuales.	1°	20
8: Implementar un proceso de reingeniería en el área de trámite para la certificación de los estudiantes.	9°	7
9: Capacitar a través de un profesional de prestigio, al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.	10°	5
10: Suscribir convenios con universidades públicas (por ejemplo la Universidad Agraria La Molina) y privadas y con empresas dedicadas a actividades similares a las que se realizan en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para ejecutar programas de entrenamiento que desarrollen habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.	2°	19
11: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	4°	16

Cuadro 44: Deducción de actividades y proyectos, ordenados según la prioridad de las estrategias corporativas

Estrategias	Actividades prioritarias	Proyectos prioritarios
1: Ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, donde asistan los docentes de la UNJBG; diseñar un sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes; y elaborar un plan de financiamiento de la biblioteca y de los laboratorios.	1: Seleccionar y calendarizar los programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna y Moquegua, donde asistan los docentes de la UNJBG.	1: Diseño del sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes a docentes, los talentos del buen trato natural y empatía, los conocimientos, los valores, la experiencia y la formación.
2: Enfoque en la investigación, plasmado en la exigencia de publicaciones periódicas. Todos los docentes, según su categoría, deben estar obligados a publicar.	2: Seleccionar y suscribir convenios con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales encaminadas a implementar la biblioteca y los laboratorios.	2: Actualización de la biblioteca de la UNJBG. 3: Rejuvenecimiento de los laboratorios de la UNJBG.
3: Implementar un sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a la ejecución de publicaciones, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.	3: Preparar la directiva que instruya la práctica de publicaciones periódicas de los docentes, de acuerdo a su categoría. 4: Designar el Líder y el Equipo Responsable del diseño del sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a las publicaciones y a la ejecución de proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.	4: Diseño del sistema de incentivos de la UNJBG.
4: Designar un Equipo de Trabajo constituido por docentes de las diferentes facultades encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo la constitución de empresas) que explote los recursos actuales; contratar expertos para realizar un curso completo y especializado en proyectos de inversión, orientado a técnicos, funcionarios y docentes financiado con ONGs u otros organismos similares y acreditar a los que aprueben el curso; elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; organizar un concurso con los tesisistas para que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones mencionadas; y realizar alianzas estratégicas con gremios empresariales.	5: Seleccionar al Líder y a los miembros del Equipo de Trabajo encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos. 6: Seleccionar a los expertos que dictarán un curso completo y especializado en proyectos de inversión. 7: Gestionar el financiamiento del curso en proyectos de inversión. 8: Designar al responsable de la acreditación de los que aprueben el curso en proyectos de inversión. 9: Designar al Líder y al Equipo encargado de elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno. 10: Constituir el Equipo encargado de programar, organizar y controlar el concurso con los tesisistas que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno. 11: Seleccionar y suscribir convenios con gremios empresariales para llevar a cabo las tesis en las instalaciones empresariales.	
5: Construir e implementar el Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.	12: Designar el responsable del seguimiento y control del Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.	
6: Desarrollar el culto por la excelencia en el servicio, mediante la implantación de códigos de comportamiento de cumplimiento sin excepción, entrenamiento sobre excelencia en el servicio; implementar la medición de los indicadores de excelencia en el servicio e incluirlos en el Mapa de Indicadores Estratégicos; e incluir en el sistema de rotación el	13: Seleccionar los códigos de comportamiento o valores relacionados al culto por la excelencia en el servicio. 14: Seleccionar y calendarizar los programas de entrenamiento sobre excelencia en el servicio.	5: Diseño del sistema de excelencia en el servicio. 6: Diseño del sistema de rotación y ascenso que incluya el desempeño en cuanto a nivel de servicio y nivel de liderazgo.
7: Implementar la reingeniería de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.	15: Seleccionar y contratar a la empresa especializada en Reingeniería de Procesos (de atención a proveedores y de graduación y titulación).	7: Reingeniería del proceso de atención a proveedores. 8: Reingeniería del proceso de graduación y titulación.
8: Elaborar e implementar un plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.	16: Designar el responsable de elaborar e implementar el plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.	
9: Designar un Equipo de Trabajo que identifique los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, concentrarlos en un solo curso y diseñar programas de menor duración.	17: Seleccionar y formalizar la designación del Equipo de Trabajo encargado de identificar los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, que los concentre en un solo curso y diseñe programas de menor duración.	9: Diseño de programas de menor duración.
10: Definir y aprobar políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno; y definir un plazo para la culminación del proceso de acreditación.	18: Designar el Equipo de Alto Nivel encargado de definir las políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno. 19: Asignar el presupuesto suficiente para la culminación del proceso de acreditación.	10: Implementación del proceso de acreditación de la UNJBG.
11: Organizar un evento donde se exprese el compromiso público de las autoridades y el personal de los diversos estamentos de la UNJBG con las estrategias más importantes emanadas del presente plan estratégico.	20: Designar el equipo responsable de organizar el evento público donde se exprese el compromiso de los representantes de todos los estamentos de la UNJBG con el presente plan estratégico. 21: Seleccionar y resumir las estrategias más importantes respecto a las cuales se expresará el compromiso público.	

Cuadro 44: Deducción de actividades y proyectos, ordenados según la prioridad de las estrategias corporativas

Estrategias	Actividades prioritarias	Proyectos prioritarios
12: Contratar una empresa especializada que se encargue de elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.	22: Elaborar los términos de referencia y convocar a licitación o concurso público la contratación de una empresa especializada en marketing para elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.	
13: Definir el concepto (producto, función y características de calidad más importantes) de los programas virtuales de la UNJBG y decidir en qué elementos se distinguirá de los demás.	23: Designar el Equipo Responsable de definir el concepto diferenciado de los programas virtuales de la UNJBG.	
14: Diseñar un sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.	24: Designar el Equipo Responsable del diseño del sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.	11: Diseño del sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y de los egresados de la UNJBG.
15: Asignar las funciones de prácticas profesionales y bolsa de trabajo a la Oficina de Actividades y Servicios Académicos, para que se encargue de centralizar la realización de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con las organizaciones del sector público y privado, integrada por el mismo personal de las unidades estratégicas de la UNJBG.	25: Incluir en el ROF y en el MOF las funciones de la Oficina de Actividades y Servicios Académicos relacionadas a las prácticas profesionales y bolsa de trabajo.	
16: Apalancar los recursos de la UNJBG, mediante el enfoque de su crecimiento, así como a través de la unión de programas, carreras y facultades afines que tienen una baja cantidad de alumnado.	26: Designar el Equipo responsable de la unión de programas, carreras y facultades afines con baja cantidad de alumnado.	12: Fusión de programas, carreras y facultades afines con baja cantidad de alumnado.
17: Implementar el taller de entrenamiento en "coaching" y luego como resultado de este evento, proceder a la rotación; diseñar una lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo y formalizar su aplicación y utilizar sus resultados en los ascensos y rotaciones.	27: Seleccionar a la institución capacitadora y calendarizar la ejecución del taller de entrenamiento en "coaching".	
	28: Designar el responsable de elaborar la lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo.	

Cuadro 45: Dedución de actividades y proyectos, ordenados según la prioridad de las estrategias de la U.E. Enseñanza

Estrategias	Actividades prioritarias	Proyectos prioritarios
1: Diseñar un sistema de reclutamiento que comprenda básicamente los factores de talento (buen trato natural y empatía), conocimientos, valores, experiencia y formación; poner en marcha programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes; e incluir en el sistema educativo a los padres en el caso de pregrado y a los cónyuges en el caso de postgrado.	1: Seleccionar y calendarizar los programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes.	
2: Alianzas estratégicas con las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes.	2: Elaborar y ejecutar un plan de interrelaciones con los padres en el caso de pregrado y con los cónyuges en el caso de postgrado.	
3: Designar al Líder y al Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.	3: Elaborar una base de datos de empresas de las regiones de Tacna y Moquegua para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes, seleccionar las empresas y suscribir los convenios correspondientes.	
4: Gestionar e implementar la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras y que asimismo respondan a las necesidades de desarrollo de las regiones Tacna, Moquegua y Puno.	4: Formalizar la designación del Líder y del Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.	
	5: Elaborar y actualizar el reglamento de grados y títulos que considere la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras.	
5: Establecer y difundir los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza y medir su consecución y formalizar reuniones periódicas multifuncionales que traten problemas y se informe sobre los resultados de la gestión.	6: Incluir en el reglamento de organización y funciones los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza.	
	7: Definir los periodos de evaluación del cumplimiento de los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza.	
6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el TLC.	8: Elaborar una instrucción sobre el contenido y la forma de llevar a cabo las reuniones periódicas multifuncionales sobre tratamiento de problemas e informe de resultados de la gestión.	
7: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	9: Designar al responsable de la elaboración de la base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el TLC.	
8: Extender la comunicación hacia las zonas marginales y rurales de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y realizar alianzas estratégicas con las organizaciones representativas de dichas zonas.	10: Designar al responsable de la elaboración de la base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna y Moquegua.	
9: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Dicho sistema debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.	11: Designar el responsable de llevar a cabo la extensión de la comunicación hacia las zonas marginales de la Región Tacna y de la calendarización y ejecución de las convocatorias a llevarse a cabo en dichos lugares.	
10: Crear e implementar la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.	12: Designar el equipo responsable de diseñar el sistema de enseñanza y la actualización de las currículas.	1: Diseño del sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Asimismo, debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.
	13: Designar al responsable de la implementación de la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.	2: Implementación de la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.

Cuadro 46: Deducción de actividades y proyectos, ordenados según la prioridad de las estrategias de la U.E. Investigación

Estrategias	Actividades prioritarias	Proyectos prioritarios
1: Financiar mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y empresas de Tacna, Moquegua y Puno y premiar las investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.	1: Elaborar una cartera de investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como por ejemplo el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas. 2: Seleccionar las ONGs, las instituciones financieras y las empresas con las cuales se suscribirán convenios para el financiamiento y realización de investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de dichas regiones.	1: Diagnóstico de la problemática de las regiones de influencia de la UNJBG e identificación de las áreas clave de investigación.
2: Elegir líneas de investigación en función de las ventajas comparativas de la zona de influencia de la UNJBG o en respuesta a los problemas más prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; ofrecer servicios de investigación a las organizaciones y a la sociedad de las regiones mencionadas; y gestionar el financiamiento de las investigaciones a través de ONGs u otros organismos similares.	3: Elaborar la cartera de investigaciones que responden a las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, diseñar su plan de lanzamiento y ofrecerlos a las organizaciones de las regiones mencionadas.	2: Potencial de energía no convencional.
3: Contratar un experto para realizar un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.	4: Seleccionar el experto que dictará un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso. 5: Designar el responsable de la acreditación de los investigadores que aprueben el curso completo y especializado en investigación aplicada.	
4: Gestionar la entrega de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.	6: Designar el responsable de elaborar el sistema de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.	3: Diseño del sistema de bonos o retribuciones a la investigación.
5: Implementar fundaciones y realizar alianzas estratégicas con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	7: Seleccionar y suscribir convenios con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna y Moquegua.	
6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.	8: Designar al responsable de la elaboración de la base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.	
7: Incluir a estudiantes y egresados en los trabajos de investigación (30%) y normar la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las carreras.	9: Designar el equipo responsable de elaborar la directiva que incluye a los estudiantes y egresados en los trabajos de investigación y que norma la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las escuelas académicas profesionales.	4: Implementación del Centro de Investigación Estudiantil.
8: Elaborar una cartera y un mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y plantear su ejecución en alianza con sus empresas e instituciones.	10: Elaborar la cartera y el mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna y Moquegua.	5: Implementación de la base de datos de los temas de investigación de alto impacto favorable en la solución de la problemática de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.

Cuadro 47: Deducción de actividades y proyectos, ordenados según la prioridad de las estrategias de la U.E. Extensión

Estrategias	Actividades prioritarias	Proyectos prioritarios
1: Tercerizar la elaboración del perfil y la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.	1: Seleccionar al profesional o a la empresa que se encargará de la elaboración del perfil y de la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.	
2: Formalizar la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción.	2: Elaborar la norma que formalice la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción.	
3: Determinar los indicadores de gestión que servirán para evaluar el desempeño de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.	3: Diseñar el sistema de control de los indicadores de gestión de los Centros de Producción: unidad de medida, medio de verificación, verificador, frecuencia de medición, patrón de comparación y responsable de cada indicador.	1: Sistema de control de los indicadores de gestión de los Centros de Producción
4: Designar los miembros del directorio de los Centros de Producción.	4: Seleccionar los miembros del directorio de los Centros de Producción y elaborar la norma de su designación como tales.	
5: Elaborar y aprobar al más alto nivel un plan de rotación interna de los Coordinadores Docentes relacionados a la unidad estratégica de Extensión.	5: Definir los criterios de rotación de personal y proponerlo al responsable corporativo.	
6: Elaborar y formalizar el uso de una lista de chequeo que evite la entrega de informes imprecisos a los clientes.	6: Definir los factores que debe incluir la lista de chequeo orientada a evitar la entrega de informes imprecisos a los clientes.	
7: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado dinámico y participativo y que disponga la utilización de lecturas actuales.	7: Actualizar la currícula de los programas de extensión.	2: Diseño del sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido y que disponga de lecturas actuales.
8: Implementar un proceso de reingeniería en el área de trámite para la certificación de los estudiantes.	8: Comprender o estudiar el proceso del área de trámite para la certificación de estudiantes.	3: Reingeniería del área de trámite para la certificación de los estudiantes de los programas de extensión.
	9: Designar el Equipo Ejecutivo de Reingeniería (EER).	
	10: Elaborar el diagrama de flujo y de recorrido del área de trámite.	
	11: Implantar mejoras rápidas o inmediatas.	
	12: Diseñar el nuevo proceso.	
	14: Experimentar la prueba piloto. Es la realización de pruebas respecto a cómo funcionaría el proceso rediseñado.	
9: Capacitar a través de un profesional de prestigio, al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.	15: Seleccionar al profesional de prestigio responsable de la capacitación al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.	
10: Suscribir convenios con universidades públicas (por ejemplo la Universidad Agraria La Molina) y privadas y con empresas dedicadas a actividades similares a las que se realizan en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para ejecutar programas de entrenamiento que desarrollen habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.	16: Determinar las habilidades técnicas especializadas que se requieren en las regiones de Tacna y Moquegua.	
	17: Seleccionar las universidades y empresas con las cuales se suscribirán convenios para implementar programas de entrenamiento de desarrollo de habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.	
11: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	18: Designar al responsable de la elaboración de la base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna y Moquegua.	
	19: Seleccionar y calendarizar los programas de capacitación y entrenamiento dirigido a las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna y Moquegua.	

Cuadro 48: Determinación de los indicadores de desempeño corporativos

Objetivos y estrategias	Indicador	Unidad de medida
Objetivos estratégicos		
Ser la universidad líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo programas que mejoran el desempeño de las organizaciones.	Posición según su aporte al desempeño de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	Grado
Incrementar los recursos propios manteniendo los mismos costos fijos actuales.	Recursos propios con relación a ingreso total. Costos fijos.	% S/.
Mejorar la efectividad del sistema de información.	Efectividad del sistema de información.	Escala de 0 a 20
Incrementar la cantidad de trabajadores con el culto a favor del ahorro y de la calidad académica y de servicios.	Trabajadores con el culto a favor del ahorro y de la calidad académica y de servicios.	%
Aumentar la oferta de productos (programas, proyectos e investigaciones) que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna.	Productos ofrecidos que representen soluciones sostenibles y prácticas a los problemas relacionados a la ecología, agua y energía de la Región Tacna.	Productos
Aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.	Alumnos sujetos a financiamiento.	%
Aumentar la oferta de programas de corta duración.	Programas que redujeron su duración.	Programas
Lograr la acreditación.	Avance de la acreditación.	%
Mejorar el posicionamiento de la UNJBG.	Nivel de posicionamiento de la UNJBG.	Escala de 0 a 20
Mejorar y diferenciar la calidad de los programas virtuales.	Nivel de calidad de los programas virtuales.	Escala de 0 a 20
Aumentar la cartera de clientes leales de la UNJBG.	Cartera de clientes leales (que promocionan a la universidad) de la UNJBG.	Clientes leales
Elevar la liquidez de la UNJBG.	Razón corriente (activo corriente/pasivo corriente)	Ratio
Mejorar el nivel de calidad de liderazgo.	Nivel de calidad de liderazgo.	Escala de 0 a 20
Estrategias		
1: Ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de alto nivel dirigido a los ejecutivos de las organizaciones de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, donde asistan los docentes de la UNJBG; diseñar un sistema de reclutamiento de docentes que incluya la evaluación de la vocación potencial de los postulantes; y elaborar un plan de financiamiento de la biblioteca y de los laboratorios.	Cumplimiento del programa de capacitación y entrenamiento de alto nivel.	%
2: Enfoque en la investigación, plasmado en la exigencia de publicaciones periódicas. Todos los docentes, según su categoría, deben estar obligados a publicar.	Docentes que publican.	%
3: Implementar un sistema de incentivos que incluya: a) indicadores relacionados a la mejora de la calidad de los conocimientos impartidos (esto serviría para compensar las bajas remuneraciones de los docentes), b) retribuciones a la ejecución de publicaciones, proyectos e investigaciones que representen soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto, relacionados a la ecología, agua y energía de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; c) retribuciones a la mejora del desempeño de los clientes y de las organizaciones; d) indicadores de excelencia en el servicio; e) los resultados de la evaluación del nivel de liderazgo de los directivos; y f) indicadores sobre producción intelectual.	Avance en la implementación del sistema de incentivos.	%
4: Designar un Equipo de Trabajo constituido por docentes de las diferentes facultades encargado de elaborar un plan específico de implementación de nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo la constitución de empresas) que explote los recursos actuales; contratar expertos para realizar un curso completo y especializado en proyectos de inversión, orientado a técnicos, funcionarios y docentes financiado con ONGs u otros organismos similares y acreditar a los que aprueben el curso; elegir líneas de proyectos en función de las ventajas comparativas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; organizar un concurso con los tesis para que elaboren proyectos a partir de la explotación de las ventajas comparativas de las regiones mencionadas; y realizar alianzas estratégicas con gremios empresariales.	No necesita. Ya está medido con el indicador "recursos propios con relación al ingreso total".	
5: Construir e implementar el Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos de la UNJBG.	Avance en la implementación del Mapa o Tejido de Indicadores Estratégicos.	%
6: Desarrollar el culto por la excelencia en el servicio, mediante la implantación de códigos de comportamiento de cumplimiento sin excepción, entrenamiento sobre excelencia en el servicio; implementar la medición de los indicadores de excelencia en el servicio e incluirlos en el Mapa de Indicadores Estratégicos; e incluir en el sistema de rotación el desempeño en cuanto a nivel de servicio.	Ya está medido con el indicador "trabajadores con el culto a favor del ahorro y de la calidad académica y de servicios".	
7: Implementar la reingeniería de los procesos de atención a proveedores y de graduación y titulación.	Tiempo de atención a proveedores	Horas
	Tiempo de trámite de graduación y titulación	Días
8: Elaborar e implementar un plan de financiamiento orientado a aumentar la cantidad de alumnos sujetos a financiamiento.	Ya está medido con el indicador "alumnos sujetos a financiamiento".	
9: Designar un Equipo de Trabajo que identifique los temas que se repiten en un mismo programa o carrera, concentrarlos en un solo curso y diseñar programas de menor duración.	Ya está medido con el indicador "programas que redujeron su duración".	
10: Definir y aprobar políticas específicas que garanticen la continuidad de las estrategias adoptadas y que sean independientes de las autoridades de turno; y definir un plazo para la culminación del proceso de acreditación.	Nivel de continuidad de las estrategias adoptadas.	%
11: Organizar un evento donde se exprese el compromiso público de las autoridades y el personal de los diversos estamentos de la UNJBG con las estrategias más importantes emanadas del presente plan estratégico.		
12: Contratar una empresa especializada que se encargue de elaborar e implantar el plan de posicionamiento de la UNJBG.	Ya está medido con el indicador "nivel de posicionamiento de la UNJBG".	

Cuadro 48: Determinación de los indicadores de desempeño corporativos

Objetivos y estrategias	Indicador	Unidad de medida
13: Definir el concepto (producto, función y características de calidad más importantes) de los programas virtuales de la UNJBG y decidir en qué elementos se distinguirá de los demás.	Nivel de posicionamiento de los programas virtuales.	Escala de 0 a 20
14: Diseñar un sistema de actualización y reforzamiento permanente de los conocimientos y habilidades de los clientes actuales y egresados de la UNJBG.	Ya está medido con el indicador "nivel de calidad de los programas virtuales".	
15: Asignar las funciones de prácticas profesionales y bolsa de trabajo a la Oficina de Actividades y Servicios Académicos, para que se encargue de centralizar la realización de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con las organizaciones del sector público y privado, integrada por el mismo personal de las unidades estratégicas de la UNJBG.	Prácticas obtenidas.	Prácticas
	Colocaciones laborales realizadas.	Colocaciones
16: Apalancar los recursos de la UNJBG, mediante el enfoque de su crecimiento, así como a través de la unión de programas, carreras y facultades afines que tienen una baja cantidad de alumnado.	Programas, carreras y facultades fusionadas.	Fusiones
17: Implementar el taller de entrenamiento en "coaching" y luego como resultado de este evento, proceder a la rotación; diseñar una lista de chequeo que sirva para medir el nivel de liderazgo y formalizar su aplicación y utilizar sus resultados en los ascensos y rotaciones.	Ya está medido con el indicador "nivel de calidad de liderazgo".	

Cuadro 49: Determinación de los indicadores de desempeño de la unidad estratégica de Enseñanza

Objetivos y estrategias	Indicador	Unidad de medida
Objetivos estratégicos		
Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo profesionales con el mejor desempeño.	Posición según su percepción en la oferta de profesionales con el mejor desempeño.	Grado
Incrementar los ingresos, aumentando el financiamiento y los recursos propios y manteniendo los costos fijos actuales.	Recursos propios de la U.E. Enseñanza con relación a ingreso total.	%
	Costos fijos de la U.E. Enseñanza.	S/.
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes (alumnos y padres de familia o alumnos y cónyuge).	Nivel de satisfacción de los clientes	Escala 0 a 20
Reducir la capacidad no utilizada por salón de clase.	Capacidad no utilizada por salón de clase	alumnos por salón
Incrementar la producción intelectual.	Publicaciones	Publicaciones
Aumentar la cantidad de convenios para prácticas profesionales.	Se mide en el nivel corporativo.	
Mejorar el trato a los clientes en admisión.	Nivel de amabilidad en el trato en admisión.	Escala 0 a 20
Mejorar el grado de consistencia entre el examen de admisión y el perfil de la carrera.	Grado de consistencia entre el examen de admisión y el perfil de la carrera.	Escala 0 a 20
Aumentar la disponibilidad de asesoría-supervisión en las prácticas profesionales.	Prácticas profesionales con asesoría-supervisión.	Prácticas
Aumentar el valor agregado a la preparación mediante la elaboración de las tesis.	Nivel de valor agregado aportado por las tesis.	%
Mejorar el grado de integración del personal y de coordinación de las actividades.	Conflictos laborales.	Conflictos
Aumentar la capacitación a empresas que aprovecharán el TLC.	Empresas que aprovecharán el TLC capacitadas.	Empresas
Aumentar la capacitación a funcionarios y servidores públicos.	Funcionarios y servidores públicos capacitados.	Funcionarios y servidores públicos
Aumentar la captación de estudiantes de zonas marginales.	Estudiantes de zonas marginales.	Estudiantes
Mejorar el nivel de calidad académica (actualizado, práctico, ventajoso, entretenido).	Nivel de calidad académica.	Escala 0 a 20
Elevar la cantidad de colocaciones laborales de los egresados.	Egresados colocados laboralmente.	Egresados
Mejorar el nivel de posicionamiento de los egresados.	Nivel de posicionamiento de egresados.	Escala 0 a 20
Estrategias		
1: Diseñar un sistema de reclutamiento que comprenda básicamente los factores de talento (buen trato natural y empatía), conocimientos, valores, experiencia y formación; poner en marcha programas de entrenamiento encaminados a incrementar la satisfacción de los clientes; e incluir en el sistema educativo a los padres en el caso de pregrado y a los cónyuges en el caso de postgrado.	Padres participantes en los eventos.	Padres
	Cónyuges participantes en los eventos.	Cónyuges
2: Alianzas estratégicas con las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para que los egresados realicen allí sus tesis bajo el sistema ad-honorem y con supervisión de docentes.	Tesis realizadas en las empresas.	Tesis
3: Designar al Líder y al Equipo Responsable de elaborar y compatibilizar las pruebas de admisión con los perfiles de cada carrera. En esto deben incluirse los requisitos relacionados a conocimientos, talentos y valores.	Ya está medido con el indicador "grado de consistencia entre el examen de admisión y el perfil de la carrera".	
4: Gestionar e implementar la elaboración de tesis integradoras de los temas más importantes de las carreras y que asimismo respondan a las necesidades de desarrollo de las regiones Tacna, Moquegua y Puno.	Tesis integradoras aprobadas.	Tesis
5: Establecer y difundir los objetivos comunes y superiores de la U.E. de Enseñanza y medir su consecución y formalizar reuniones periódicas multifuncionales que traten problemas y se informe sobre los resultados de la gestión.	Ya está medido con el indicador "conflictos laborales".	
6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna y Moquegua que aprovecharían el TLC.	Ya está medido con el indicador "empresas que aprovecharán el TLC capacitadas".	
7: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes concernientes a funcionarios y servidores públicos de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	Ya está medido con el indicador "funcionarios y servidores públicos capacitados".	
8: Extender la comunicación hacia las zonas marginales y rurales de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y realizar alianzas estratégicas con las organizaciones representativas de dichas zonas.	Ya está medido con el indicador "estudiantes de zonas marginales".	
9: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado entretenido. Dicho sistema debe incluir la supervisión y seguimiento formal del dictado de clases.	Avance en la implementación del nuevo sistema de enseñanza.	%
10: Crear e implementar la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.	Avance en la implementación de la Oficina de Seguimiento Posventa de la U.E. de Enseñanza.	%

Cuadro 50: Determinación de los indicadores de desempeño de la unidad estratégica de Investigación

Objetivos y estrategias	Indicador	Unidad de medida
Objetivos estratégicos		
Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno ofreciendo investigaciones útiles y eficaces.	Posición según su percepción en la oferta de investigaciones útiles y eficaces.	Grado
Incrementar los ingresos captados por investigaciones y consultorías, manteniendo los costos fijos actuales.	Ingresos por investigaciones y consultorías.	%
	Costos fijos de la U.E. de Investigación.	S/.
Aumentar la cantidad de investigaciones eficaces (aplicadas con éxito).	Investigaciones eficaces.	%
Aumentar el nivel de satisfacción de los investigadores.	Nivel de satisfacción de los investigadores.	Escala 0 a 20
Aumentar el grado de financiamiento de las investigaciones.	Investigaciones financiadas.	%
Aumentar la cantidad de investigaciones para empresas que requieren de investigaciones, tienen alto poder adquisitivo y poseen poco interés por la auto-investigación.	Investigaciones realizadas en empresas con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación.	Investigaciones
Mejorar la capacidad de investigación.	Nivel de capacidad de investigación.	Escala 0 a 20
Aumentar el grado de interés de las organizaciones a favor de la realización de investigaciones.	Grado de interés de las organizaciones a favor de la realización de investigaciones.	Escala ABCDE
Estrategias		
1: Financiar mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y empresas de Tacna, Moquegua y Puno y premiar las investigaciones orientadas a plantear soluciones sostenibles, prácticas y de alto impacto en el desarrollo de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno, tal como el proyecto de acceder a las aguas del Río Amazonas.	Ya está medido con los indicadores "investigaciones eficaces" e "investigaciones financiadas".	
2: Elegir líneas de investigación en función de las ventajas comparativas de la zona de influencia de la UNJBG o en respuesta a los problemas más prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno; ofrecer servicios de investigación a las organizaciones y a la sociedad de las regiones mencionadas; y gestionar el financiamiento de las investigaciones a través de ONGs u otros organismos similares.	Ya está medido con los indicadores "investigaciones eficaces" e "investigaciones financiadas".	
3: Contratar un experto para realizar un curso taller completo y especializado en investigación científica y aplicada, orientado a docentes investigadores con vocación y acreditar a los que aprueben el curso.	Cumplimiento del curso completo y especializado en investigación aplicada.	%
4: Gestionar la entrega de bonos o retribuciones a los investigadores en función de las utilidades generadas por los servicios de investigación.	Bonos o retribuciones entregadas a los investigadores.	S/.
5: Implementar fundaciones y realizar alianzas estratégicas con universidades nacionales y/o extranjeras defensoras de la ecología e interesadas en investigaciones relacionadas a los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	Investigaciones realizadas mediante convenio con universidades extranjeras defensoras de la ecología o interesadas en los problemas prioritarios de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	Investigaciones
6: Elaborar una base de datos sobre las empresas de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación que requerirían los servicios de investigación.	Ya está medido con el indicador "investigaciones realizadas en empresas con alto poder adquisitivo y sin mucho interés por la auto-investigación".	
7: Incluir a estudiantes y egresados en los trabajos de investigación (30%) y normar la inclusión de cursos de investigación en la currícula de todas las carreras.	Ya está medido con el indicador "investigaciones eficaces".	
8: Elaborar una cartera y un mapa de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y plantear su ejecución en alianza con sus empresas e instituciones.	Avance en la elaboración de la cartera de investigaciones de alto impacto favorable en la solución de los problemas más importantes de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	%

Cuadro 51: Determinación de los indicadores de desempeño de la unidad estratégica de Extensión

Objetivos y estrategias	Indicador	Unidad de medida
Objetivos estratégicos		
Ser la unidad estratégica líder en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno mejorando el desempeño de personas que no acceden directamente a las universidades.	Posición según su percepción en la oferta de profesionales con el mejor desempeño.	Grado
Incrementar los ingresos, aumentando el financiamiento y los recursos propios y manteniendo los costos fijos actuales.	Recursos propios de la U.E. de Extensión con relación a ingreso total.	%
	Costos fijos de la U.E. de Extensión.	S/.
Mantener la disponibilidad de criterio de evaluación-certificación.	Disponibilidad de criterio evaluación-certificación.	%
Mejorar el grado de precisión en los informes a los clientes.	Grado de precisión de los informes a los clientes.	Escala ABCDE
Mejorar el nivel de calidad académica (actualizado, práctico, ventajoso, entretenido).	Nivel de calidad académica.	Escala 0 a 20
Aumentar la cantidad de convenios para prácticas.	Se mide en el nivel corporativo.	
Reducir el tiempo de trámite para la certificación.	Demora en el trámite para la certificación.	Horas
Aumentar la productividad (alumnos por persona de la U.E. de Extensión).	Productividad del personal.	Alumnos por persona
Aumentar la cantidad de programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas.	Programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas.	Horas
Incrementar la captación de clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad.	Cientes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad.	Cientes
Elevar la cantidad de colocaciones laborales de los egresados.	Se mide en el nivel corporativo.	
Estrategias		
1: Tercerizar la elaboración del perfil y la selección de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.	ROE (return on equity: retorno sobre el patrimonio) de los Centros de Producción.	%
2: Formalizar la autonomía administrativa y financiera de los Centros de Producción.	Se mide con el indicador anterior (ROE)	
3: Determinar los indicadores de gestión que servirán para evaluar el desempeño de los puestos de mayor jerarquía de los Centros de Producción.	Se mide con el indicador anterior (ROE)	
4: Designar los miembros del directorio de los Centros de Producción.	Se mide con el indicador anterior (ROE)	
5: Elaborar y aprobar al más alto nivel un plan de rotación interna de los Coordinadores Docentes relacionados a la unidad estratégica de Extensión.	Rotación de personal por semestre.	%
6: Elaborar y formalizar el uso de una lista de chequeo que evite la entrega de informes imprecisos a los clientes.	No es necesario. Ya está medido con el indicador "grado de precisión de los informes a los clientes".	
7: Implementar un sistema de enseñanza que combine el análisis de casos con el tratamiento conceptual y que considere el uso de medios como películas y eventos teatrales para un dictado dinámico y participativo y que disponga la utilización de lecturas actuales.	Avance en la implementación del nuevo sistema de enseñanza.	%
8: Implementar un proceso de reingeniería en el área de trámite para la certificación de los estudiantes.	Avance en la implementación del proceso de reingeniería.	%
9: Capacitar a través de un profesional de prestigio, al personal responsable de las promociones en marketing estratégico y operativo.	Cumplimiento de la capacitación en marketing estratégico y operativo.	%
10: Suscribir convenios con universidades públicas (por ejemplo la Universidad Agraria La Molina) y privadas y con empresas dedicadas a actividades similares a las que se realizan en las regiones de Tacna, Moquegua y Puno para ejecutar programas de entrenamiento que desarrollen habilidades técnicas especializadas de docentes y clientes.	No es necesario. Ya está medido con el indicador "programas de extensión en el desarrollo de habilidades técnicas especializadas".	
11: Elaborar una base de datos sobre los potenciales clientes procedentes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a las universidades de las regiones de Tacna, Moquegua y Puno.	No es relevante asignar un indicador. Ya está medido con el indicador "clientes de las Mypes, Pymes y estudiantes que no ingresan a la universidad".	