

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**"ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2023 DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA"**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

LUCERO GERALDINE CORTEZ LEIVA

LIMA - PERÚ

2022

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Artículo 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual)**

Document Information

Analyzed document	TSP_Lucero_Cortez_Leiva.docx (D143802441)
Submitted	2022-09-09 07:33:00
Submitted by	Javier Antonio Vargas
Submitter email	jantonio@lamolina.edu.pe
Similarity	9%
Analysis address	jantonio.unalm@analysis.arkund.com

Sources included in the report

- SA PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2020 08.11 (1) con Observaciones de CEPLAN, lev antadas.docx**
Document PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2020 08.11 (1) con Observaciones de CEPLAN, lev antadas.docx (D37968788)

- SA Guía para el planeamiento Institucional-060617.2018 (1).pdf**
Document Guía para el planeamiento Institucional-060617.2018 (1).pdf (D37979911)

- W** URL: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1693125/Modificaci%C3%B3n%20de%20la%20Directiva%20N%C2%B020001-2017-CEPLAN/PCD%20-%20Versi%C3%B3n%20>
Fetched: 2022-09-09 07:33:00

- SA TESIS ANALISIS DE LA FOMULACION Y EVALUACION DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE ESPINAR 2018. DOC.pdf**
Document TESIS ANALISIS DE LA FOMULACION Y EVALUACION DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE ESPINAR 2018. DOC.pdf (D143714959)

- SA tesisrevisión.docx**
Document tesisrevisión.docx (D40686308)

- SA informe de practicas POI JORGE.docx**
Document informe de practicas POI JORGE.docx (D81172248)

- SA TESIS ORESTES.docx**
Document TESIS ORESTES.docx (D40798194)

- SA TESIS VERSION 3 Benita Ramos.docx**
Document TESIS VERSION 3 Benita Ramos.docx (D141292099)

- W** URL: https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/
Fetched: 2022-09-09 07:33:00

- SA Directiva-2017-03-05-2017 CEPLAN ACTUALIZACION PEI.pdf**
Document Directiva-2017-03-05-2017 CEPLAN ACTUALIZACION PEI.pdf (D37983455)

- SA jimenez_pj.pdf**
Document jimenez_pj.pdf (D30421999)

- SA Universidad Nacional Agraria La Molina / tsp final sara solis. setiembre Proyecto TSP_ Sara Solis Mendoza sr.docx**
Document tsp final sara solis. setiembre Proyecto TSP_ Sara Solis Mendoza sr.docx (D143714959)
Submitted by: ccondori@lamolina.edu.pe
Receiver: ccondori.unalm@analysis.arkund.com

- SA 1A_GUZMAN_CARDENAS_GIOVANNI_MICHAEL_TITULO PROFESIONAL_2022.docx**
Document 1A_GUZMAN_CARDENAS_GIOVANNI_MICHAEL_TITULO PROFESIONAL_2022.docx (D125743668)

- SA PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2020 DOCUMENTO FINAL APROBADO POR CEPLAN 03011 8.docx**
Document PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2020 DOCUMENTO FINAL APROBADO POR CEPLAN 03011 8.docx (D46289293)

- W** URL: https://www.academia.edu/34524753/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_Carlos_Ram%C3%ADrez_Cardona_3ra_Ed_Robbins
Fetched: 2022-09-09 07:34:00

Entire Document

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
Eficiencia Honestidad Igualdad Justicia Libertad Pluralismo Respeto Responsabilidad Solidaridad Tolerancia Honradez Veracidad
Garantizar

100% MATCHING BLOCK 1/73

SA PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2020 08.11 ...

un servicio educativo universitario de calidad, que ofrezca una formación integral y

de perfeccionamiento continuo, centrado en el logro de un desempeño profesional competente

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2020-2023 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA
MOLINA”**

PRESENTADO POR

LUCERO GERALDINE CORTEZ LEIVA

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Dr. Luis José Llaque Ramos
PRESIDENTE

.....
M.B.A. Javier Rubén Antonio Vargas
ASESOR

.....
Dr. Ernesto Altamirano Flores
MIEMBRO

.....
Mg. Yulissa Maruschka Navarro Castillo
MIEMBRO

Lima – Perú
2022

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática.....	2
1.2. Objetivos:.....	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos.....	5
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
2.1. Antecedentes	6
2.1.1. Planeamiento y Planeamiento Estratégico	6
2.1.2. Planeamiento estratégico en el sector público.....	7
2.1.3. Planeamiento en el sector público Latinoamericano.....	8
2.1.4. Planeamiento en el Perú: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.....	9
2.1.5. El planeamiento institucional enmarcado en la Gestión por Resultados	11
2.2. Base teórica	12
2.2.1. Funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar	12
2.2.2. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.....	13
<i>Fase 1: El conocimiento integral de la realidad.</i>	<i>15</i>
<i>Fase 2: El futuro deseado</i>	<i>17</i>
<i>Fase 3: Políticas y planes coordinados</i>	<i>18</i>
<i>Fase 4: Seguimiento y evaluación para la mejora continua.....</i>	<i>18</i>
2.2.3. Articulación políticas y planes del SINAPLAN	18
2.2.4. Articulación de Sistemas Administrativos Transversales (SAT)	20
2.3. Marco Conceptual.....	21
2.3.1. Plan Estratégico Sectorial Multianual.....	21
2.3.2. Plan Estratégico Institucional.....	22
<i>Declaración de política institucional</i>	<i>22</i>

<i>Misión Institucional</i>	22
<i>Objetivos estratégicos Institucionales (OEI)</i>	23
<i>Acciones estratégicas institucionales</i>	24
<i>Indicadores</i>	24
<i>Ruta estratégica</i>	27
III. DESARROLLO DEL TRABAJO	30
3.1. Lugar	30
3.2. Método de Investigación	30
3.3. Diseño de la investigación	30
3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación	30
3.4.1. Técnicas de recolección de datos	30
3.4.2. Instrumentos de medición.....	30
3.5. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua	31
3.5.1. Fase 1: Conocimiento integral de la realidad de la UNALM.....	31
3.5.2. Fase 2: El futuro deseado para la UNALM.....	33
3.5.3. Fase 3: Políticas y planes coordinados.....	35
<i>Declaración de Política Institucional</i>	35
<i>Misión Institucional</i>	36
<i>Objetivos Estratégicos Institucionales</i>	37
<i>Acciones Estratégicas Institucionales</i>	38
<i>Indicadores</i>	39
<i>Ruta Estratégica</i>	42
3.5.4. Desarrollo de la fase 4: Seguimiento y evaluación de políticas y planes para la mejora continua.....	44
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	45
4.1. Fase 1: Conocimiento integral de la realidad de la UNALM	45
4.2. Fase 2: El futuro deseado para la UNALM	48
4.3. Fase 3: Políticas y planes coordinados	49
4.3.1. Declaración de política institucional.....	49
4.3.2. Misión Institucional.....	51
4.3.3. Objetivos Estratégicos Institucionales e indicadores.....	52
4.3.4. Acciones Estratégicas Institucionales	54

4.3.5. Indicadores	59
4.3.6. La ruta estratégica	65
V. CONCLUSIONES	67
VI. RECOMENDACIONES	67
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Misiones identificadas en documentos de la UNALM	04
Tabla 2: Brechas e instrumentos de planeamiento	16
Tabla 3: Cronograma de talleres con involucrados	39
Tabla 4: Indicadores de OEI del PEI 2017-2019 según su porcentaje de avance	47
Tabla 5: Indicadores de AEI del PEI 2017-2019 según su porcentaje de avance	47
Tabla 6: Acciones estratégicas institucionales por OEI	54
Tabla 7: Indicadores por OEI y AEI y sus elementos	60
Tabla 8: Ruta estratégica	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua	14
Figura 2: Articulación de políticas y planes del SINAPLAN	19
Figura 3: Circuito de articulación de los Sistemas Administrativos Transversales	21
Figura 4: Características deseables de un indicador	25
Figura 5: Cadena de resultados y su relación con el PEI	26
Figura 6: Desarrollo de la fase 1: Conocimiento integral de la realidad	32
Figura 7: Cronograma de trabajo para la elaboración del PEI 2020-2023	34
Figura 8: Desarrollo de la fase 2: El futuro deseado	35
Figura 9: Escenarios para la variable Calidad de la formación en la educación superior	36
Figura 10: Desarrollo de la fase 3: políticas y planes coordinados	37
Figura 11: Formulación de la misión institucional	38
Figura 12: Formulación de los OEI	40
Figura 13: Formulación de las AEI	41
Figura 14: Política General de Gobierno al 2021	43
Figura 15: Definición de la ruta estratégica	43
Figura 16: Cronograma de trabajo de la elaboración del PEI	45
Figura 17: Lineamientos de política institucional	50
Figura 18: Valores institucionales	51
Figura 19: Elementos de la misión institucional del PEI 2020-2023	52
Figura 20: Comparación entre OEI del PEI 2017-2019 y PEI 2020-2023	53

Figura 21: Elementos de los OEI	53
Figura 22: Elementos de las acciones estratégicas del OEI.01	56
Figura 23: Elementos de las acciones estratégicas del OEI.02	57
Figura 24: Elementos de las acciones estratégicas del OEI.03	58
Figura 25: Elementos de las acciones estratégicas del OEI.04	58
Figura 26: Elementos de las acciones estratégicas del OEI.05	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Reporte de seguimiento del PEI 2017-2019	72
Anexo 2: Tipos de parámetros de medición	76
Anexo 3: Ficha técnica del indicador	77

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo presentar el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) en el marco de la normativa propuesta por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) que propone el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua como metodología principal para el desarrollo de este proceso. De esta manera, considera un análisis de la situación actual de la UNALM, proyección de su futuro deseado así como la articulación de políticas y planes vinculados al sector Educación para plantear su política, misión, objetivos y acciones estratégicas acompañados de indicadores que permitan medir los avances de las metas programadas, finalmente propone la realización de un seguimiento y evaluación para controlar y tomar las medidas correctivas necesarias de acuerdo a las situaciones que puedan presentarse. La aplicación de este ciclo al elaborar un plan que contó con la participación de las autoridades de la universidad, así como del personal vinculado directamente con el desarrollo de actividades operativas que dan soporte a las funciones principales de la UNALM. Finalmente, el PEI contó con la validación del CEPLAN y de los representantes de toda la comunidad universitaria en acto resolutivo.

Palabras clave: planeamiento estratégico, ciclo de planeamiento para la mejora continua, UNALM.

SUMMARY

This professional sufficiency work aims to present the process of making a Strategic Institutional Plan (PEI), according to the regulations given by the National Center of Strategic Planning (CEPLAN) that proposes the strategic planning cycle for continuous improvement as the main methodology to achieve this PEI. In this way, this process takes in consideration an analysis of the current situation of the National Agrarian University La Molina (UNALM), it also considers the projection of its desired future as well as the articulation to national policies and other plans related to the Educational Sector to propose its own policy, mission, objectives, and strategic actions accompanied by indicators that allow measuring the progress of the programmed goals. Finally, it presents continual monitoring and evaluation of the plan to measure the progress of the programmed goals, finally proposes the realization of a follow-up and evaluation to control and take the necessary corrective measures according to the situations that may arise. The application of this cycle when developing a plan that included the participation of the university authorities, as well as the personnel directly linked to the development of operational activities that support the main functions of UNALM. Finally, it presents continual monitoring and evaluation to control and take the necessary corrective measures according to the situations that may arise. The application of this cycle when developing a plan that includes the participation of the university authorities, as well as the personnel directly linked to the development of operational activities that support the main functions of UNALM. Finally, the PEI had the validation of CEPLAN and the representatives of the entire university community in a decisive act.

Keywords: strategic planning, planning cycle for continuous improvement, UNALM.

I. INTRODUCCIÓN

Los principales resultados del primer Estudio Multidimensional de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015) para el Perú señalan que la coordinación y coherencia de las políticas entre varios sectores son indispensables para vencer los obstáculos para el desarrollo que enfrenta nuestro país. Refieren también que estos obstáculos pueden enfrentarse si es que se comprende la realidad de las personas, cómo viven, cuáles son sus necesidades, expectativas, valores y preferencias, así como el reconocimiento y valoración de la diversidad local.

En ese sentido, “el planeamiento estratégico permite, desde una visión concertada de futuro del país, orientar y articular los esfuerzos del Estado y de la sociedad para lograr consensos en los objetivos y metas de largo plazo que permitan alcanzar el bienestar de la población”. (CEPLAN, 2019, p.4)

Es así que, en nuestro país, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), entidad encargada del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) establece los lineamientos para la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas y planes en los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.

A nivel nacional, se elabora el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), instrumento orientador que contiene las políticas de Estado. Por su parte, cada sector elabora un Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y Planes Estratégicos Multisectoriales (PEM) articulados al mencionado PEDN.

A nivel regional y territorial, se elaboran Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) y Planes de Desarrollo Local Concertado (PDLC). Estos últimos pueden ser provinciales o distritales, según sea el caso, y también están articulados al PEDN, PESEM y PEM.

A nivel institucional, las entidades públicas que forman parte del SINAPLAN elaboran un Plan Estratégico Institucional (PEI) y un Plan Operativo Institucional (POI) articulados a los planes y políticas nacionales, multisectoriales, regionales, provinciales y distritales.

El PEI debe considerar un horizonte de tiempo no menor a tres años y contribuir al desarrollo de una cultura de seguimiento permanente que la oriente a satisfacer las necesidades de la población a la cual sirve. Además, según lo establecido en la Guía para el Planeamiento Institucional (2019), este debe considerar lo siguiente: i) la declaración de política institucional, ii) la misión institucional, iii) los objetivos estratégicos institucionales (OEI), iv) las acciones estratégicas institucionales (AEI) y sus indicadores de medición correspondientes y, v) una ruta estratégica que le permita priorizar la asignación de recursos.

Por su parte, el POI comprende la programación multianual de actividades operativas e inversiones necesarias para ejecutar las AEI definidas en el PEI a través del establecimiento de metas físicas y los recursos financieros para cada periodo anual.

1.1. Problemática

La Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) es una comunidad académica integrada por docentes, estudiantes y graduados, que asume la educación como derecho fundamental y un servicio público esencial. Tiene como finalidad la formación humanista, científica y tecnológica, la generación y difusión de conocimientos, así como la realización de actividades de extensión universitaria y proyección social, con una clara conciencia del Perú como realidad multicultural y biodiversa. Realiza estas actividades en un marco de mejora continua, de principios éticos y de responsabilidad social y ambiental. (Asamblea Estatutaria, 2015)

La UNALM, como una de las entidades públicas que conforman el SINAPLAN, debe cumplir con los lineamientos propuestos por el CEPLAN y elaborar un PEI que le permita plantear su política institucional, misión, objetivos y acciones estratégicas, así como la priorización de estos últimos.

Dentro de la estructura orgánica de la UNALM, el órgano de administración interna que, según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) (Resolución N°0584-2018-R-

UNALM de 2018), está encargado de conducir los procesos técnicos relacionados a la planificación es la Oficina de Planeamiento a través de su unidad orgánica Unidad de Planes y Proyectos (UPP) y sus funciones relacionadas al planeamiento son las siguientes:

- Coordinar, formular y proponer el Plan de Desarrollo Institucional, Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional, en base a las políticas, objetivos y estrategias de desarrollo de la Universidad.
- Efectuar el seguimiento, monitoreo y evaluación en forma permanente de las actividades que realizan los órganos involucrados en el cumplimiento del plan estratégico institucional y el plan operativo institucional y proponer los medios para orientar la gestión institucional a la consecución de los objetivos y metas propuestas.

En ese contexto, hacia 2018, la UNALM contaba con un PEI para el periodo 2017-2019 que fue elaborado en el año 2016 y contó con el asesoramiento de la Coordinación de Planificación de Educación Superior del MINEDU y se elaboró de acuerdo a la Directiva N°001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico.

Ante esto, se identificaron situaciones problemáticas, que demostraban la necesidad de contar con un nuevo PEI, las cuales se listan a continuación:

- El periodo de vigencia del PEI 2017-2019 se veía próximo a culminar. Adicionalmente, hacía mediados de 2017 se aprobó al Guía para el planeamiento institucional, que, posteriormente, fue modificada en 2018 y 2019. Por este motivo, el PEI 2017-2019 no se ajustaba a los lineamientos vigentes establecidos por el CEPLAN.
- La Oficina de Calidad y Acreditación (OCA), mediante Circular N° OCA-001/2018, en el marco del proceso de acreditación institucional, identificó la coexistencia de cuatro misiones institucionales, tres de ellas plasmadas en documentos oficiales y una en la web de la UNALM. Además, presentó una

propuesta de misión. A continuación, la Tabla 1 presenta las misiones reportadas en 2018.

Tabla 1

Misiones identificadas en documentos de la UNALM

<p>PEI 2017-2019</p> <p>Brindar formación profesional, investigación, proyección social y educación continua para los estudiantes contribuyendo al desarrollo sostenible Agrario y de la sociedad.</p>	<p>Modelo Educativo</p> <p>La Universidad Nacional Agraria La Molina es una institución educativa universitaria que forma profesionales competentes en las diversas disciplinas, especialmente, en las referidas a los sectores agrosilvopecuario, pesquero, alimentario y económico. Se distinguen por su formación integral, por sus competencias en la investigación, por su compromiso con el desarrollo del Perú y por ser líderes, proactivos, innovadores y competitivos. La universidad genera conocimientos obtenidos de la investigación básica y aplicada y los pone al servicio del desarrollo sostenible del país.</p>
<p>Página web UNALM</p> <p>La Universidad Nacional Agraria La Molina es una institución educativa universitaria especializada en la formación de profesionales competentes para los sectores agrosilvopecuario, pesquero, alimentario y económico, que se distinguen por ser líderes, proactivos, innovadores,</p>	<p>Informe EE.FF. 2017</p> <p>La Universidad Nacional Agraria La Molina es una institución comprometida a servir a la sociedad ofreciendo una educación superior de excelencia, basada en la formación científica, tecnológica, humanística y de gestión para el manejo de los recursos renovables, forjando una comunidad académica, innovadora, participativa, productiva y plural, en permanente aprendizaje y desarrollo, comprometida con la excelencia, cuya misión fundamental es contribuir significativamente con la formación sustentada en valores éticos de ciudadanos libres,</p>

competitivos, con capacidad de gestión y tener compromiso social. Genera y aplica conocimientos obtenidos de la investigación básica y aplicada para el desarrollo sostenible del país.	emprendedores, de alta calidad profesional y humana, orientados hacia la innovación, la sensibilidad, buscando la búsqueda y transmisión universal del saber, la generación, difusión y aplicación del conocimiento; dentro de un foro libre, abierto y crítico; la transferencia directa de su labor investigativa, académica, creativa y productiva, a manera de soluciones y respuestas de las necesidades y demandas de la sociedad, a cuyo servicio se encuentra, en pos de un mundo mejor.
---	--

Nota. Adaptado de Circular N° OCA-001/2018

- Bajo nivel de cumplimiento de las metas programadas en el PEI 2017-2019. De acuerdo con el informe de evaluación de resultados del PEI para los periodos 2017 y 2018, se visualiza el incumplimiento y bajo nivel de avance de las metas de los seis OEI y veinticuatro AEI del PEI. (ver anexo 1)

1.2. Objetivos:

1.2.1. Objetivo general

Presentar el desarrollo de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2020-2023 de la UNALM.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar el contexto de la UNALM al año 2019.
- Analizar los escenarios que podrían afectar el desarrollo de la UNALM.
- Definir el contenido mínimo para la elaboración del PEI.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Planeamiento y Planeamiento Estratégico

Según Goodstein et al. (1998) “La planeación es el proceso en el cual se establecen los objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro de estos mismos antes de emprender la acción” (p. 5).

Como una definición adicional, los mismos autores mencionan “La planeación es un proceso que se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes que se requiera la acción” (Ackoff, 1981, como se citó en Goodstein et al, 1998).

Por su parte Steiner (2007) usa cuatro puntos de vista para definir la planeación estratégica:

Según el porvenir de las decisiones actuales, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Como proceso, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Como filosofía, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Como estructura, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (...) El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (pp 20-21)

Finalmente, D'Alessio (2008) menciona que “la secuencia estratégica de alineación para el planeamiento estratégico para una organización sería: la evaluación de las relaciones internacionales, un planeamiento estratégico nacional y luego sectorial, o subsectorial, y de ahí el planeamiento estratégico de la organización.” (p. 108)

2.1.2. Planeamiento estratégico en el sector público

El International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2009) define a la gestión pública como “el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.” (p. 14).

Asimismo, Ramírez (2010) añade:

las diferencias entre administración pública y privada no se refieren a los principios de administración ni a la teoría del proceso administrativo, sino a la naturaleza, fines, modalidades y características de cada sector. En esencia, la ciencia y técnicas administrativas son aplicables en ambos sectores, por lo cual se han establecido escuelas de administración pública en donde la teoría general administrativa se estudia igualmente como se hace en las escuelas de administración de empresas. (p. 12)

Finalmente, Krieger et al. (2014) refieren que dentro del sector público existen dos grandes corrientes relacionadas al planeamiento estratégico. La primera orientada a la resolución de problemas de la sociedad a través del desarrollo de planes de gobierno y políticas públicas; la segunda enfocada en las organizaciones públicas como implementadoras del Planeamiento Estratégico.

2.1.3. Planeamiento en el sector público Latinoamericano

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2011):

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (p. 7).

La red de investigación, intercambio y aprendizaje Sur-Sur (ELLA Network, 2012) menciona sobre el planeamiento estratégico en América Latina:

Muchas ciudades de América Latina han desarrollado con éxito el planeamiento estratégico (PE) con resultados tangibles para sus habitantes y las iniciativas de gestión del entorno urbano. Los gobiernos municipales tienen dificultad para planificar y manejar el crecimiento urbano, y para hallar soluciones de largo plazo para los problemas ambientales urbanos. El PE

facilita una estrategia participativa para abordar estos problemas y se diferencia de la planificación urbana convencional por su proceso de cooperación que reúne a empresas, entidades gubernamentales y la sociedad civil, promoviendo la cooperación permanente entre estos grupos para desarrollar una visión a futuro de la ciudad, diagnosticar problemas, planificar, priorizar, movilizar recursos, implementar y monitorear las iniciativas. (p. 25)

Como parte de su publicación *Planeamiento Estratégico en América Latina*, los mismos autores, luego de haber tenido experiencias en distintas ciudades latinoamericanas, señalan cinco ventajas del planeamiento estratégico (ELLA Network, 2012):

- Mejora las estrategias de gobernabilidad y la cooperación entre los sectores y diferentes actores
- Moviliza a los actores sociales y promueve concertación
- Identifica anticipadamente iniciativas que abordan las prioridades futuras de gestión ambiental y urbana
- Desarrollo de ideas, proyectos, iniciativas y procesos innovadores y sostenibles
- Mejora la asignación de los presupuestos locales y nacionales, y orienta la inversión privada a corto y largo plazo.

2.1.4. Planeamiento en el Perú: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

Martínez (2015) menciona que es a través de los sistemas administrativos, que están presentes en la estructura orgánica de todas las entidades del sector público peruano, que se busca mejorar el funcionamiento de la burocracia estatal, para esto, las entidades se plantean metas, de acuerdo al ámbito de su competencia, que deben cumplir a total cabalidad con eficiencia y eficacia. En ese contexto, de los once sistemas administrativos dentro del marco administrativo de la gestión pública del estado peruano, el planeamiento estratégico se encuentra a cargo del Centro Nacional

de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

En nuestro país, este sistema administrativo tiene sus inicios en 1962 con el Sistema Nacional del Desarrollo Económico y Social del país, que tuvo una vigencia de 30 años hasta que en 1992 fue desactivado. El Perú pasó trece años sin un sistema de planeamiento estratégico hasta que en 2005 se aprobó la Ley N° 28522 que creó el SINAPLAN y el CEPLAN.

Posteriormente en 2008, se emite, nuevamente en materia de planeamiento estratégico, la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (DL.1088 de 2008) que, en concordancia con los estándares que se necesitaban para poder suscribir el TLC con los Estados Unidos de Norteamérica, menciona sobre el CEPLAN y el SINAPLAN “están orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho.”

En este marco, el CEPLAN, en la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 107-2014-CEPLAN/PCD de 2014) define al planeamiento estratégico como el “proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.” Asimismo, menciona como características del proceso de planeamiento estratégico:

- Constituye el primer pilar de la Gestión Pública para resultados
- Orienta y brinda información para la programación presupuestal multianual
- Contribuye al desarrollo de una cultura de seguimiento en la Gestión Pública
- Incorpora el análisis prospectivo

- Instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social, territorial y político
- Produce planes estratégicos que se actualizan sobre la base del análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro.

La directiva (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 107-2014-CEPLAN/PCD de 2014) también lista la tipología de planes estratégicos que regula, los cuales son:

- a. Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM);
- b. Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC);
- c. Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLA);
- d. Plan Estratégico Institucional (PEI);
- e. Plan Operativo Institucional (POI)
- f. Planes Especiales:
 - f.1. Plan Especial Multisectorial (PEM)
 - f.2. Plan Especial Territorial (PET)
 - f.3. Otros Planes Especiales

En ese sentido y para complementar lo antes mencionado, el CEPLAN (2019) también señala “las políticas y planes en el SINAPLAN deben estar armonizados con las Políticas de Estado y los objetivos estratégicos del PEDN” (p. 20).

2.1.5. El planeamiento institucional enmarcado en la Gestión por Resultados

El CEPLAN en la Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (2021) menciona sobre el planeamiento:

El planeamiento es un pilar del modelo de gestión pública orientada a resultados. El CEPLAN promueve la armonización de las políticas públicas, los planes estratégicos y operativos, a nivel sectorial y territorial, hacia el logro de resultados a favor de la población. (p. 11)

En ese marco, la Guía para el Planeamiento Institucional (2019) sostiene:

El planeamiento institucional cumple un rol fundamental para que las prioridades de política pública (en distinto nivel de gobierno) se concreten en la asignación de recursos. El PEI vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los objetivos y acciones estratégicas de las entidades, expresados como resultados que se espera lograr. Luego, el POI establece un conjunto de actividades operativas e inversiones más específicas que son valorizadas para asegurar la producción de bienes o servicios que contribuyan al logro de esos resultados. (p. 16)

2.2. Base teórica

2.2.1. Funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar

Robbins (2005) menciona que “los gerentes realizan ciertas actividades laborales al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás” (p. 9).

Fayol (1916) plantea que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Y las resume de la siguiente manera:

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción
- Organizar: construir tanto el organismo material como el social de las empresas
- Dirigir: guiar y orientar al trabajador
- Coordinar: aunar los esfuerzos colectivos dentro de la empresa; y
- Controlar: vigilar que sucede todo de acuerdo a las ordenas y reglas establecidas.

Por su parte, Robbins (2005) hace una equivalencia de estas funciones y las define de la siguiente manera: “Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un

objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien” (p. 9).

Respecto a organizar, señala “es el acto de disponer del trabajo, definiendo qué y tareas hacer, quién las hará, cómo, a quién se reportará y dónde se toman decisiones, todo esto con el fin de alcanzar las metas planteadas por la organización” (Robbins, 2005, p. 9).

Sobre la función de dirección afirma: “Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados” (Robbins, 2005, p. 9).

Por último, define el control como la función que se realiza luego de haber puesto en marcha las anteriores con el fin de evaluar su desempeño. “Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño” (Robbins, 2005, p. 9).

2.2.2. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua

Según la Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 001-2017/CEPLAN/PCD de 2017), para la actualización de políticas y planes estratégicos, se aplica un ciclo compuesto por las cuatro fases, como se visualiza en la Figura 1.

Figura 1

Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua



Nota: Tomado de Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional modificada con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 001-2017/CEPLAN/PCD (p. 8), CEPLAN, 2017.

Adicionalmente, en una versión más actual de la Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el CEPLAN (2021) añade:

El ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua tiene como primera prioridad la protección de la vida, más aún en condiciones adversas severas. La persona y su dignidad son el fin supremo de la sociedad y el Estado, por lo que estos tienen como prioridad proteger la vida, lo que exige

prestar atención a la vida diaria de la población desde el territorio que habita, considerando contextos de alta complejidad.

Estas cuatro fases son de aplicación obligatoria para la formulación y actualización de políticas y planes en el marco del SINAPLAN” (p. 7).

A continuación, se definen las cuatro fases del Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, desarrolladas en la Guía para el Planeamiento Institucional que a su vez toma en consideración lo mencionado por la directiva anteriormente mencionada:

Fase 1: El conocimiento integral de la realidad.

La entidad identifica la población a la cual sirve con sus funciones sustantivas y cuya necesidad busca satisfacer. Según la entidad, puede tratarse de:

- i. la población de un territorio bajo su jurisdicción;
- ii. la población objetivo de una intervención pública, la cual puede ser universal (para toda la población) o focalizada (de acuerdo con criterios de focalización o mandato legal);
- iii. otras entidades públicas, privadas u organizaciones de la sociedad civil.

La entidad busca comprender los problemas, demandas y prioridades de la población para analizar cómo responde a ellas. En ese sentido, recopila toda la información disponible, priorizando el conocimiento de riesgos. Usa de herramientas cualitativas y/o cuantitativas.

En el caso de gobierno regional o local, es importante que identifique las operaciones de otras entidades públicas en su territorio según las funciones del Estado, lo cual se puede hacer revisando los respectivos POI registrados por las Unidades Ejecutoras de los Pliegos, para conocer cuál es la presencia efectiva del Estado en el territorio.

Posteriormente, identifica los bienes o servicios que entrega a sus usuarios y las brechas de cobertura, calidad y satisfacción existentes, considerando sus necesidades y oportunidades.

Estas brechas pueden ser de tres tipos: estructurales, si están relacionadas a los obstáculos y limitaciones de las estructuras económicas, sociales y ambientales; de resultados, si se relacionan con obstáculos y limitaciones en las condiciones de vida de las personas; y de producto, si están referidas a la provisión de bienes y servicios brindados por el Estado. (CEPLAN, 2019, p. 19)

En ese sentido, la Tabla 2 resume la correspondencia entre los planes estratégicos y los tipos de brecha que atiende cada uno, resaltando su ubicación en la cadena de resultados, así como su finalidad reflejada en el impacto que tienen en la población.

Tabla 2

Brechas e instrumentos de planeamiento

Tipo de brecha	Cadena de resultados	Tipo de plan	Finalidad
Brecha de productos	Producto	PEI (acciones)	Provisión de bienes de servicios
Brecha de resultados	Final / Intermedio	PESEM/ PEM/ PDC	Condiciones de vida
	Inicial	PEI (objetivo)	Demanda de servicios
Brechas estructurales	Impacto agregado	PEDN	Bienestar de la población

Nota: Adaptada de Guía para el planeamiento institucional (p. 20) por CEPLAN, 2019.

Así, las brechas estructurales están consideradas dentro del PEDN y su atención genera impacto agregado en el bienestar de la población.

Las brechas de resultados se identifican en planes territoriales, sectoriales e institucionales. Su cierre refleja resultados iniciales, intermedios e iniciales, respectivamente.

Las brechas de producto se relacionan con las acciones estratégicas de los planes institucionales, cumpliendo así estándares de calidad.

Luego de esto, se debe analizar el diseño y funcionamiento de los procesos operativos que permiten a la entidad la producción y entrega de bienes y servicios. Se identifican posibles áreas de mejora.

Para terminar la primera fase, se identifica la capacidad operativa de la entidad para cerrar las brechas encontradas, se consideran recursos físicos como infraestructura y equipos; financieros como asignaciones presupuestarias e ingresos propios; humanos, número y competencias del personal; tecnológicos, sistemas de información; culturales, entre otros. (CEPLAN, 2019, pp 20-21)

Fase 2: El futuro deseado

Con el propósito de identificar el futuro deseado, la entidad considera la visión del futuro contenida en el PEDN vigente, así como la propuesta de imagen de futuro del Perú. Adicionalmente, debe tener en consideración las aspiraciones y expectativas de sus usuarios, con el fin de determinar los bienes o servicios que debe producir o entregar.

Para esta fase se debe tener en consideración el marco normativo en el cual se ha creado la entidad, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su gestión. Con esta información se determinará el futuro deseado para la entidad. También deben tenerse en cuenta los riesgos y el contexto a los que está expuesta la entidad además del análisis prospectivo identificado en el PESEM de cada sector. (CEPLAN, 2019, p. 21)

Fase 3: Políticas y planes coordinados

Para atender a esta fase, el CEPLAN (2019) menciona que teniendo en cuenta los análisis realizados en las fases anteriores, así como las políticas públicas del nivel de gobierno al que corresponda la entidad, es factible determinar la política institucional e identificar los objetivos que deben ser contenidos en el PEI y POI y que permitan el cierre de brechas en el mediano, corto y largo plazo. Cabe resaltar que, en el proceso de elaboración de estos planes y políticas, también deben tomarse en consideración lo establecido en las políticas y los planes estratégicos de los tres niveles de gobierno según corresponda.

Fase 4: Seguimiento y evaluación para la mejora continua

Posterior a la elaboración del plan, es necesario brindarle seguimiento y evaluar qué funcionó y qué no, durante su implementación.

La Guía también menciona que mientras que el seguimiento consiste en la recopilación periódica de información sobre el cumplimiento de los logros esperados y de las metas físicas y financieras, la evaluación es la valorización rigurosa de los planes finalizados o en curso para determinar los factores que contribuyeron o dificultaron alcanzar los efectos esperados. Ambos permiten evidenciar el nivel de cumplimiento y los resultados alcanzados con el fin de incorporar medidas para la mejora continua de las intervenciones de la entidad. (CEPLAN, 2019, pp26-27)

2.2.3. Articulación políticas y planes del SINAPLAN

La Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, menciona:

En el marco de sus funciones, el CEPLAN conduce el proceso de formulación y difusión de una Visión de País, para lo cual el Foro del Acuerdo Nacional es la instancia de concertación. Asimismo, el CEPLAN coordina con los

integrantes del SINAPLAN la formulación y actualización del PEDN. Este es el instrumento orientador del planeamiento estratégico que refleja las políticas de Estado. Se aprueba en el Consejo de Ministros. (CEPLAN, 2021)

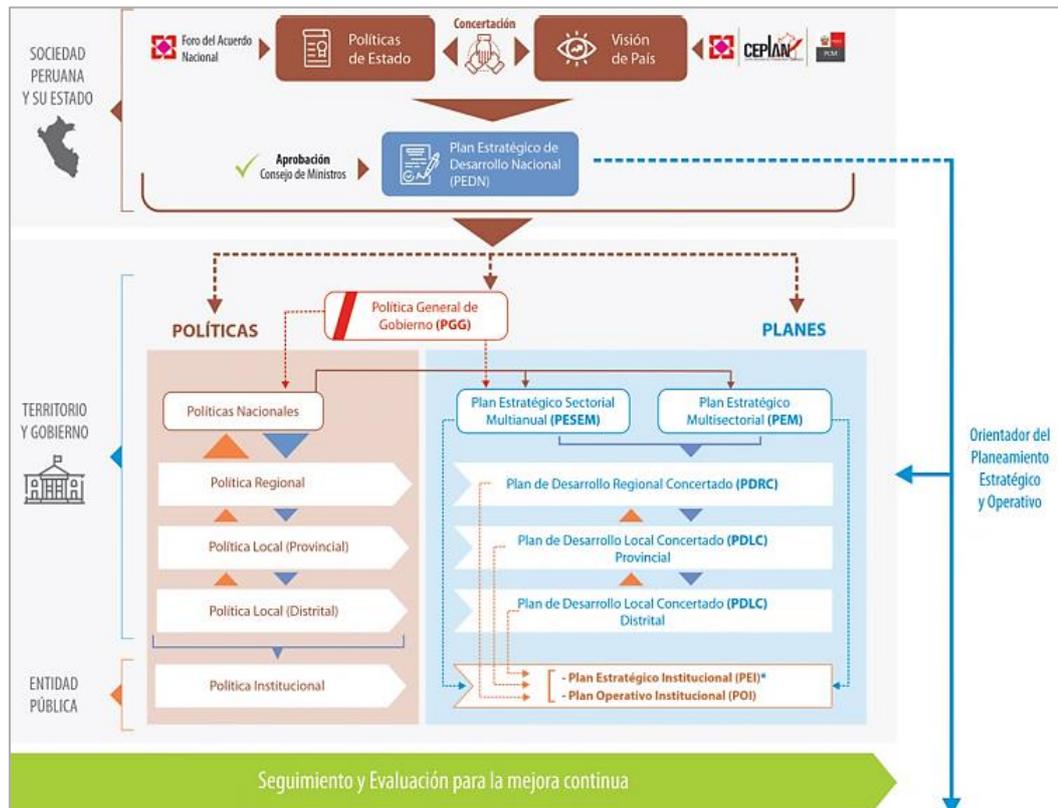
Sobre las políticas de Estado, añade:

Las políticas de Estado definen lineamientos generales que orientan el accionar del Estado en el largo plazo a fin de lograr el bienestar de las personas y el desarrollo sostenible del país. Son el resultado de un consenso alcanzado en el Foro del Acuerdo Nacional (sociedad civil, gobierno y partidos políticos). (CEPLAN, 2021)

Todo lo antes mencionado, está organizado como muestra la Figura 2.

Figura 2

Articulación de políticas y planes del SINAPLAN



Nota: Tomado de Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (p. 9), por CEPLAN, 2021.

2.2.4. Articulación de Sistemas Administrativos Transversales (SAT)

La Ley N° 29158 de 2007, menciona sobre los SAT: “Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos de las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.” (Congreso de la República, Artículo 46°)

Asimismo, según menciona la Guía para el planeamiento institucional, CEPLAN (2019):

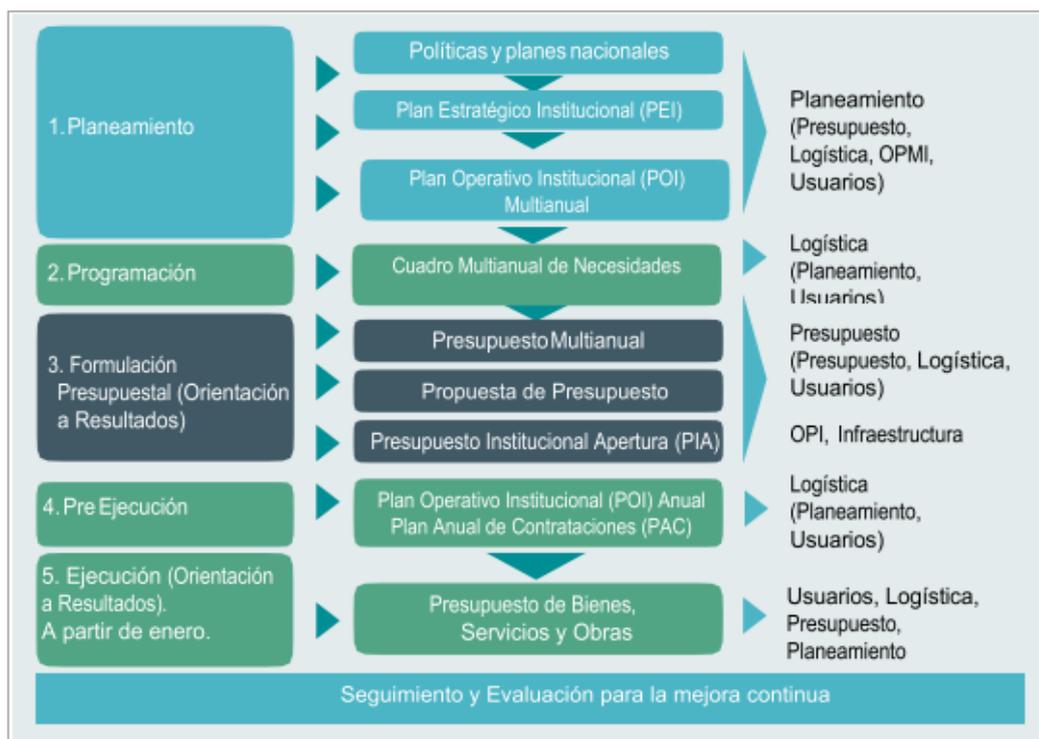
El enfoque de articulación de los Sistemas Administrativos Transversales - SAT busca optimizar su aporte a los procesos operativos para el logro de resultados a favor de la población, mediante la definición de objetivos institucionales que se traduzcan en un POI financiado y un presupuesto ejecutado que permita la entrega de bienes o servicios con características y en las condiciones adecuadas a los usuarios

Bajo este enfoque, se establece un circuito sencillo de articulación entre los SATs de Planeamiento Estratégico, de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, de Presupuesto Público, y especialmente de Abastecimiento. (p. 27)

Lo anterior se explica mejor a través de la Figura 3.

Figura 3

Circuito de articulación de los Sistemas Administrativos Transversales



Nota: Tomado de Guía para el planeamiento institucional (p. 27) por CEPLAN, 2019.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Plan Estratégico Sectorial Multianual

El PESEM es el documento elaborado por los Ministerios del Poder Ejecutivo para cada sector bajo su rectoría. Se redacta en la Fase Estratégica y utiliza información generada en la Fase de Análisis Prospectivo. Este documento presenta la estrategia de desarrollo del sector para el logro de los objetivos establecidos en el PEDN y tomará como referencia el Marco Macroeconómico Multianual - MMM que elabora el Ministerio de Economía y Finanzas cada año. El PESEM se elabora para un periodo de 5 años.

El PESEM contiene la síntesis del análisis prospectivo, el escenario apuesta, la Visión del sector, los objetivos estratégicos sectoriales, indicadores y metas, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y la relación de proyectos de inversión pública de impacto sectorial. (CEPLAN, 2014, p. 25)

2.3.2. Plan Estratégico Institucional

A continuación, se mencionan los elementos del contenido mínimo del PEI, establecidos en los lineamientos de la Guía para el planeamiento institucional:

Declaración de política institucional

Directriz general que refleja prioridades, voluntad política y orienta el accionar de cada entidad en beneficio del ciudadano o su entorno, debe guardar concordancia con las políticas nacionales y sectoriales. Debe contener los objetivos y lineamientos que guiarán a la entidad.

Debe tener relación con la Política General de Gobierno, políticas nacionales, sectoriales, multisectoriales, regionales o locales.

Debe ser redactada por el Titular de la entidad y contener los principales criterios de decisión sobre la administración interna o gestión de los sistemas administrativos, orientando así el uso eficiente de sus recursos. (CEPLAN, 2019, p. 21)

Misión Institucional

De acuerdo al CEPLAN (2019) “Razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones la misión institucional es la establecidas en su ley de creación. Considera la población a la cual sirve y la manera en la que lo hace” (p. 32). Y plantea la siguiente estructura para su redacción:

Misión = Rol central de la entidad + Población + Atributos

- Rol central: funciones sustantivas de la entidad
- Población: aquella a la que se orienta la entidad y cuyas necesidades busca satisfacer entregando bienes y servicios.
- Atributos: manera en cómo se satisfacen las necesidades (entrega de bienes y servicios)

Objetivos estratégicos Institucionales (OEI)

Los OEI definen los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración internas definidas en su ley de creación. (CEPLAN, 2019, p. 32)

Se definen dos tipos de OEI:

Los OEI de tipo I son aquellos que están orientados a la población a que sirve y cuyas condiciones se busca mejorar con la provisión de bienes y servicios.

Objetivo = Verbo (en infinitivo) + Condición + Población

- Verbo: Dirección del cambio que se espera lograr. Puede ser positiva, negativa o neutra.
- Condición: Situación o característica que se desea cambiar.

Los OEI de tipo II son aquellos relacionados con los procesos de soporte o diseño organizacional de la entidad para solucionar problemas de gestión u optimizar el uso de recursos.

Objetivo = Verbo (en infinitivo) + Aspecto a ser mejora

- Verbo: Acciones para mejorar la condición interna de la entidad
- Aspecto a ser mejorado: Gestión institucional, sistemas de información, sistema de gestión de riesgos, entre otros.

Se debe revisar, la articulación de los OEI con los objetivos y acciones de otros planes estratégicos.

Acciones estratégicas institucionales

Son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI. Se concretan en bienes y/o servicios que la entidad entrega a sus usuarios.

$$\text{AEI} = \text{Bien o servicio} + \text{Atributo} + \text{Grupo de usuarios}$$

- Bien o servicio: Se considera aquel bien o servicio que se entrega a un grupo de usuarios para contribuir al logro del OEI.
- Atributo: Descripción del bien o servicio con características específicas.

Las AEI varían de naturaleza de acuerdo al tipo de OEI al que contribuyan.

Indicadores

En esta sección se hará referencia de manera resumida a los lineamientos de la Guía para el planeamiento institucional puesto que era la vigente en ese momento, previo a la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos del CEPLAN, que fue aprobada recién en 2021.

Primero, es necesario mencionar que la elaboración de un indicador depende directamente del objetivo o acción que medirá, de ahí la importancia de definirlos de la mejor manera.

Un indicador es una expresión cuantitativa – construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas – que permite medir el cumplimiento de los OEI y las AEI con relación a un resultado inicial o producto, respectivamente. Es recomendable que cada OEI o AEI cuente solo con un indicador para su medición.

La correcta selección de indicadores es un factor clave para realizar el seguimiento y la evaluación adecuada (CEPLAN, 2019, p.35)

Asimismo, el CEPLAN (2019) señala los siguientes tres criterios secuenciales para su formulación de acuerdo a su correspondencia a OEI y AEI:

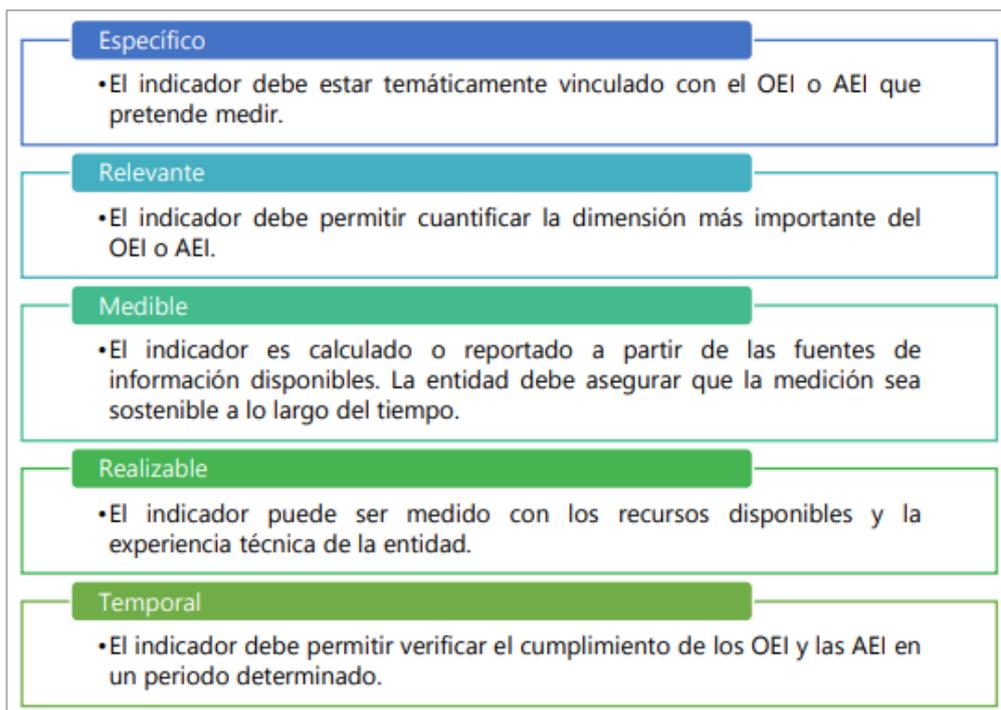
- **Criterio 1: Características deseables**

Este primer criterio evalúa un conjunto de características deseables en un indicador. De este modo, es posible filtrar las opciones que permitan satisfacer los requisitos técnicos y las necesidades de información de los usuarios. El incumplimiento de alguna de estas características dificulta el seguimiento y evaluación de los planes.

Las características se detallan en la Figura 4.

Figura 4

Características deseables de un indicador



Nota: Tomado de Guía para el planeamiento institucional (p.35), por CEPLAN, 2019.

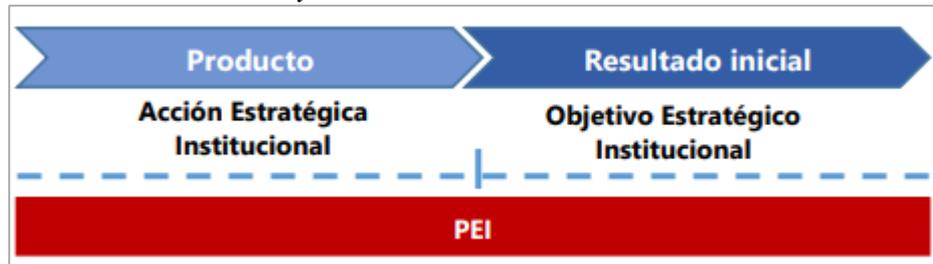
- **Criterio 2: Ubicación de los indicadores en la cadena de resultados**

Considerando la temporalidad del PEI – cuya extensión mínima es de tres años –, los OEI deben representar resultados iniciales; mientras que las AEI,

los productos que la entidad entrega a sus usuarios y que contribuyen a la obtención de los resultados iniciales, como lo muestra la Figura 5.

Figura 5

Cadena de resultados y su relación con el PEI



Nota: Tomado de Guía para el planeamiento institucional (p.35), por CEPLAN, 2019.

Entonces, el segundo criterio de selección implica el cumplimiento de las siguientes reglas:

- i. Dado que el OEI representa un resultado inicial, el indicador que se elija para medir su cumplimiento debe también representar un resultado inicial. En otras palabras, el OEI y su indicador deben estar ubicados en el mismo eslabón de la cadena de resultados.
 - ii. Dado que la AEI representa un producto, entonces el indicador que se elija para medir su cumplimiento debe también representar un producto. En otras palabras, la AEI y su indicador deben estar ubicados en el mismo eslabón de la cadena de resultados.
- Criterio 3:
- El último criterio a tomar en cuenta para la selección del indicador es definir con claridad cómo, sobre quién y qué se desea medir; de esta manera, se asegura que el nombre del indicador sea un enunciado claro, preciso y auto explicativo. El nombre del indicador está compuesto por la unión de los siguientes tres elementos:

Indicador = Parámetro de medición + Sujeto + Característica

- **Parámetro de medición:** es la magnitud que se utiliza para la medición del indicador. Permite expresar el indicador en términos relativos o absolutos. Se ha identificado siete tipos de parámetros de medición (Ver Anexo 2)
- **Sujeto:** es la unidad de análisis sobre la que se realiza la medición. Puede estar relacionada con los ciudadanos, su entorno o con entidades.
- **Característica:** es la cualidad del sujeto que se desea medir. La característica debe reflejar la cualidad más importante del sujeto. No deben considerarse las características intrínsecas o inherentes al mismo, puesto que no aportan información relevante.

Ruta estratégica

Sobre esta sección el CEPLAN (2019) señala:

La entidad establece un orden de prioridad único y ascendente para los OEI y AEI y así facilita la asignación de recursos (que se realiza luego, en el POI). La priorización se efectúa en dos niveles: de objetivos estratégicos y de acciones estratégicas.

- A nivel de OEI, la entidad identifica:
 - i. La relevancia del objetivo, de acuerdo con la política institucional que contempla la política general de gobierno y al mandato legal de la entidad; y
 - ii. La magnitud de la brecha, es decir, cuán lejos está la entidad de alcanzar la meta del indicador. Así, la entidad prioriza los OEI que son más relevantes y tienen una mayor brecha. Una brecha alta indicaría que no está cumpliendo adecuadamente su misión.
- A nivel de AEI, la entidad verifica:
 - i. La vinculación causal entre la AEI y el OEI; es decir, la fuerza de la influencia de la AEI para el logro del OEI (se revisan evidencias cuantitativas o cualitativas); y

- ii. Su capacidad para ejecutar las AEI en términos de habilidades, conocimiento y experiencia.

Adicionalmente en esta sección se requiere el establecimiento de la vinculación entre los OEI y AEI con los lineamientos de la Política General de Gobierno (PGG). (p. 38)

Una vez culminado el proceso de elaboración del PEI, este debe ser validado y aprobado.

Para la validación, las entidades remiten su PEI, al CEPLAN, aquellos pliegos del Poder Ejecutivo deben remitirlo previamente al Órgano de Planeamiento Estratégico del Sector al que se encuentre adscrito. El CEPLAN verifica y valida la metodología consistencia y coherencia del PEI con el PEDN y la PGG, producto de lo cual emite el informe de Evaluación de Diseño del PEI.

Luego de esto, el titular del Pliego aprueba el PEI mediante una resolución de acuerdo a su marco normativo. Asimismo, se dispone su publicación en el Portal de Transparencia de la entidad.

Finalmente, se la entidad realiza el registro de los elementos relevantes del PEI en el aplicativo CEPLAN v.01 dando así pie el registro del POI Multianual y el seguimiento de ambos documentos.

Cabe resaltar que el PEI puede ser modificado bajo las siguientes consideraciones:

- Cambios en la PGG
- Cambios en la política institucional
- Descripción de entidades, transferencia de programas, cambios en las funciones de la organización o similares.
- Situación de desastre con declaratoria de estado de emergencia

- Recomendaciones provenientes de los informes de Evaluación de los planes institucionales
- Disposiciones específicas del CEPLAN

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Lugar

El presente trabajo se realizó en la Universidad Nacional Agraria La Molina. La Molina, Lima -Perú.

3.2. Método de Investigación

Se empleó una Investigación Descriptiva que permitió la creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema.

3.3. Diseño de la investigación

Se realizó una investigación observacional, es decir, sin intervención. Se utilizaron datos secundarios, por lo que la investigación fue retrospectiva y de carácter transversal utilizando datos del periodo de tiempo 2017, 2018 y 2019.

3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo del presente trabajo, se emplearon dos técnicas de investigación: documentación (análisis documental) y entrevistas (focus group).

3.4.2. Instrumentos de medición

Para el análisis documental, el instrumento utilizado fue la revisión de documentos. Se tomaron en consideración documentos institucionales, así como de entidades relacionadas a la universidad.

Asimismo, para el desarrollo de entrevistas/focus group, inicialmente, se realizaron talleres de capacitación y actualización. Luego, en otra sesión, se

solicitó a los participantes realicen el llenado de las fichas técnicas de indicadores (ver Anexo 3). Al ser los participantes los responsables e involucrados directamente con la medición de los indicadores, la mayoría de ellos pudo realizar el llenado de las fichas. Para aquellos participantes que no culminaron el llenado de las fichas, se programaron reuniones de trabajo en las que pudieran participar sus equipos de trabajo y facilitar la información para el llenado de las fichas técnicas.

3.5. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua

Quien presenta este trabajo, en el desarrollo de sus funciones como asistente administrativo de la UPP, participó en la elaboración del PEI 2020-2023 de la UNALM, desde diciembre del 2018 hasta abril del 2019. Las principales funciones asignadas comprendieron la recopilación, análisis y revisión de información relevante; posteriormente, también se realizó la capacitación, dirección de talleres y reuniones de trabajo tanto grupales como personalizadas; coordinación con los sectoristas asignados por el CEPLAN; y finalmente, la sistematización de la información recopilada.

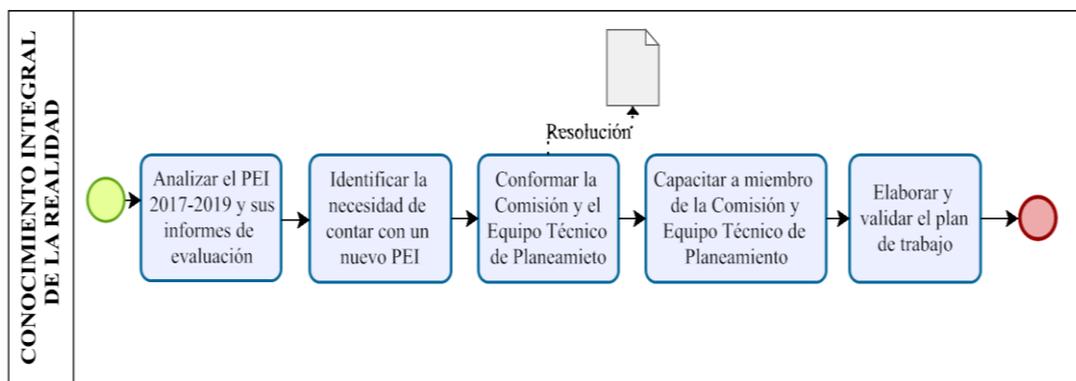
A continuación, se describe el proceso que se siguió para la elaboración del PEI de acuerdo a las cuatro fases del Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua propuestas por el CEPLAN.

3.5.1. Fase 1: Conocimiento integral de la realidad de la UNALM

La Figura 6 muestra el proceso que se siguió para el desarrollo de esta fase.

Figura 6

Desarrollo de la fase 1: Conocimiento integral de la realidad



Durante esta etapa se realizaron las siguientes acciones:

El PEI 2017-2019, elaborado en 2016, de acuerdo a elaborado de acuerdo a los lineamientos de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN Directiva general para el proceso de planeamiento estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Sin embargo, en 2018, ya se había sido aprobada la Guía para el planeamiento institucional y contaba con su versión modificada con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 053-2018/CEPLAN/PCD, por lo que la metodología del PEI vigente en ese momento, ya no estaba vigente.

Por otro lado, la periodicidad del PEI 2017-2019, estaba por concluir, considerando que los planes estratégicos deben elaborarse un año previo a su periodo de vigencia.

Adicionalmente, tras la revisión de los informes de evaluación del PEI 2017-2019 correspondientes a los periodos 2017 y 2018, se encontraron muy bajos niveles de cumplimiento de las metas planteadas, lo que reflejaba que las metas planteadas no eran realistas para la realidad que atravesaba en ese momento la UNALM.

Todo esto reflejaba la necesidad de contar con un nuevo PEI, adaptado a los nuevos lineamientos propuestos por el CEPLAN, con un periodo de vigencia que le permitiese afrontar los retos futuros y con metas que consideren la realidad y las tendencias de su entorno.

Es así que, de acuerdo con los lineamientos de la Guía Para el Planeamiento Institucional y mediante Resolución Rectoral N° 0781-2018-R-UNALM, se designaron a los miembros de la Comisión y el Equipo Técnico de Planeamiento Estratégico, quienes fueron los encargados de dirigir y asistir, respectivamente, el proceso de la elaboración del PEI de la UNALM.

Dentro de los miembros de la Comisión de Planeamiento Estratégico se encuentran las autoridades de la UNALM como el Rector, Vicerrectores, Decanos, Director General de Administración, jefes de las principales direcciones y oficinas académicas y administrativas, y dentro del Equipo Técnico están el jefe y el equipo de la UPP, como órgano encargado de planeamiento en la UNALM, y especialistas de los órganos que conforman la comisión anteriormente mencionada.

Al mismo tiempo, la UPP inició el análisis de la situación actual de la UNALM respecto al planeamiento institucional. Para esto, uso las siguientes herramientas:

- Estatuto de la UNALM
- Reglamento de Organización y Funciones de la UNALM
- Memorias Institucionales de los periodos 2017 y 2018
- Informes de Gestión de los periodos 2017 y 2018
- Modelo Educativo de la UNALM
- PEI 2017-2019 y sus informes de evaluación de resultados
- POI 2018 y sus informes de evaluación de implementación
- PESEM del Sector Educación, así como sus informes de evaluación
- Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030
- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, PEDN al 2021.

Cabe resaltar que, sobre la memoria institucional, evaluación del PEI y evaluación del POI para el periodo 2018, se fueron revisando los avances de cada uno de estos documentos, puesto que su estaban siendo elaborados en paralelo.

La UPP convocó a los miembros de la Comisión y Equipo Técnico, quienes previo a iniciar sus labores debían ser capacitados y actualizados según los nuevos lineamientos del CEPLAN.

Luego, se sustentaron los motivos por los cuales se debía elaborar un nuevo PEI. También se sugirió que el periodo del PEI sea 2020-2023, considerándolo un plazo apropiado para que las metas programadas se concreten, así como para dar cumplimiento a los plazos requeridos para la elaboración de otros documentos como el POI multianual, presupuesto multianual, cuadro multianual de necesidades, entre otros. La propuesta de UPP fue aceptada.

Posteriormente, se elaboró y expuso la propuesta de plan de trabajo para la elaboración del PEI a los miembros de la Comisión de Planeamiento Estratégico. Este plan de trabajo propuesto inicialmente, contempló plazos ajustados para el desarrollo de las actividades y el orden de la fase de formulación consideró la existencia de información base del plan anterior. Se establecieron las etapas del proceso de elaboración del PEI, los productos de cada etapa, y el cronograma con los procesos y actividades, así como los responsables de cada una. También se planteó como principal método de recolección de información la realización de talleres participativos con los principales involucrados con la ejecución de los OEI. A continuación, se muestra el cronograma propuesto inicialmente.

Figura 7

Cronograma de trabajo para la elaboración del PEI 2020-2023

N°	Proceso	Responsable	Diciembre 2018					Enero 2019									
			17	19	21	27	28	3	4	7	8	9	10	11	14	15	25
FASE PREPARATORIA																	
1	Designación de la Comisión y el Equipo Técnico	Rector															
2	Aprobación del Plan de Trabajo	Comisión															
FORMULACIÓN																	
3	Talleres de coordinación para la actualización de los objetivos y acciones estratégicos	Equipo Técnico– Involucrados															

Se realizó la revisión del PESEM del sector Educación y del Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030 (2016), producto de este análisis, se encontraron tres escenarios que podrían afectar de distintas maneras el porvenir de la UNALM contruidos a partir de la variable Calidad de la formación en la educación superior y medidos por dos indicadores: puntaje en el pilar 5 “educación superior y entrenamiento laboral” del Índice Global de Competitividad calculado por el Foro Económico Mundial y el indicador tasa de desempleo de egresados universitarios.

El primer de estos escenarios comprendería el estado óptimo de la variable, el segundo escenario contempla a la variable afectada por las tendencias que afectan al sector y el tercer escenario de plantea como exploratorio, de acuerdo otras variables que influyen sobre la seleccionada. La Figura 9 permite comprender de mejor manera lo antes mencionado.

Figura 9

Escenarios para la variable Calidad de la formación en la educación superior

Calidad de la formación en la educación superior		
Escenario 1: Estado óptimo	Escenario 2: Estado según las tendencias	Escenario exploratorio según variables que influyen en ella
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El puntaje obtenido en el pilar 5 "educación superior y entrenamiento laboral" del IGC es 7 de 10. ▪ La tasa de subempleo profesional de egresados universitarios es 0%. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El puntaje obtenido en el pilar 5 "educación superior y entrenamiento laboral" del IGC es 4.32 ▪ La tasa de subempleo profesional de egresados universitarios es 62%. 	<p>La variable Calidad de la formación en la educación superior se verá afectada por el desempeño de los docentes, quienes facilitarán el proceso de aprendizaje de los alumnos.</p>

Nota: Adaptado de Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030 (pp 65-71), por MINEDU, 2016.

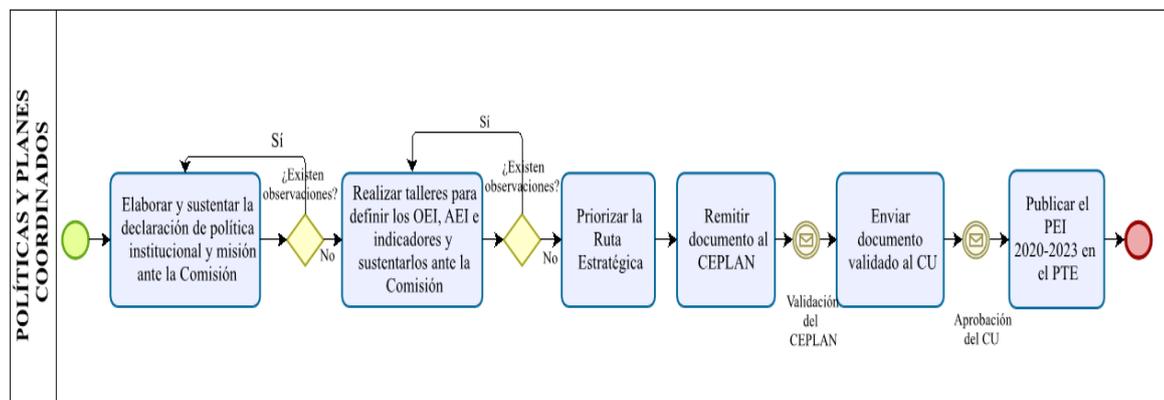
Con el planteamiento preliminar de los OEI y AEI, se conformaron grupos de trabajo dentro del Equipo Técnico de acuerdo a cada uno de los OEI, cada uno estaba encabezado por los representantes de la UPP y se programaron las reuniones de trabajo con representantes de cada una de las oficinas responsables de los temas mencionados.

3.5.3. Fase 3: Políticas y planes coordinados

Durante esta etapa se dio el desarrollo de los elementos que forman parte del PEI, para esto el Equipo Técnico llevaron a cabo los talleres programados por cada OEI con los principales involucrados, siguiendo el proceso que se muestra en la Figura 10.

Figura 10

Desarrollo de la fase 3: políticas y planes coordinados



Declaración de Política Institucional

Por encargo de Rectorado, el equipo técnico elaboró una propuesta de declaración de política institucional, para esto se consideraron ejes fundamentales que dieron pie los objetivos primordiales de la UNALM como son la formación universitaria, la investigación, la extensión universitario y proyección social, y la gestión administrativa, adicionalmente a estos cuatro se planteó un quinto objetivo en el marco del Reglamento de la Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de la

Gestión del Riesgo de Desastres, también enmarcado en los lineamientos de la Guía para el Planeamiento Institucional.

Misión Institucional

Producto del análisis de la situación del momento, se encontró que existían cuatro misiones institucionales reportadas en documentos oficiales, así como en la web de la UNALM, como se puede visualizar en la Figura 1; además de esto, la Oficina de Calidad y Acreditación (OCA), en el marco del proceso de acreditación institucional, había elaborado la siguiente una propuesta de misión:

La UNALM es una institución educativa universitaria que brinda formación profesional, científica, humanística, extensión, proyección social y educación continua con un enfoque de responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo sostenible agrario y de la sociedad.

Esta información fue elevada a los miembros del Equipo Técnico para lograr la unificación y definición de una misión que refleje la verdadera razón de ser de la UNALM teniendo en cuenta también, lo establecido en el Estatuto de la universidad. En su redacción, además de los miembros del equipo técnico, se contó con el apoyo del Director de Extensión Universitaria y Proyección Social, así como de la Jefa de la Oficina de Calidad y Acreditación. La Figura 11 muestra los insumos de los que se compuso la misión institucional.

Figura 11

Formulación de la misión institucional



Esta misión fue expuesta a los miembros de la comisión de planeamiento, quienes debatieron sobre su pertinencia, sin embargo, satisfactoriamente, se aceptó la propuesta y se continuó con el desarrollo de los siguientes elementos del PEI.

Objetivos Estratégicos Institucionales

A partir de esta etapa hasta la elección de los indicadores, se desarrollaron capacitaciones lideradas por la UPP y los miembros del equipo técnico. Se capacitó a los jefes y/o representantes de las distintas oficinas académicas y administrativas relacionadas con los cinco ejes identificados en la declaración de política institucional como muestra la Tabla 3.

Tabla 3

Cronograma de talleres con involucrados

Objetivo	Fecha	Equipo Técnico	Involucrados
OEI.01	Lunes 21/01 8:30 a.m.	OCA UPP CSSTMA OEUPS	Vicerrectorado Académico y Unidades Oficina de Relaciones Interinstitucionales Estudios Generales Incubadora Escuela de Posgrado
OEI.02	Martes 22/01 2:00 p.m.	OGI UPP	Vicerrectorado de Investigación
OEI.03	Lunes 21/01 2:00 p.m.	OCA UPP OEUPS	Oficina de Extensión Universitaria y Proyección Social
OEI.04	Miércoles 23/01 8:30 a.m.	U. Abastecimiento OGI OCA UP UPP	DIGA (Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Infraestructura Física, Oficina de Servicios Generales, Economía) Oficina de Planeamiento Oficina de Servicios Informáticos Rectorado y oficinas Contabilidad Presupuestal Centro Estratégico de Desarrollo Empresarial y Emprendimiento

OEI.05	Martes 22/01 8:30 a.m.	OCA UPP CSSTMA UP	Oficina de Infraestructura Física Oficina de Servicios Generales Oficina de Gestión Ambiental Seguridad Integral
--------	------------------------------	----------------------------	---

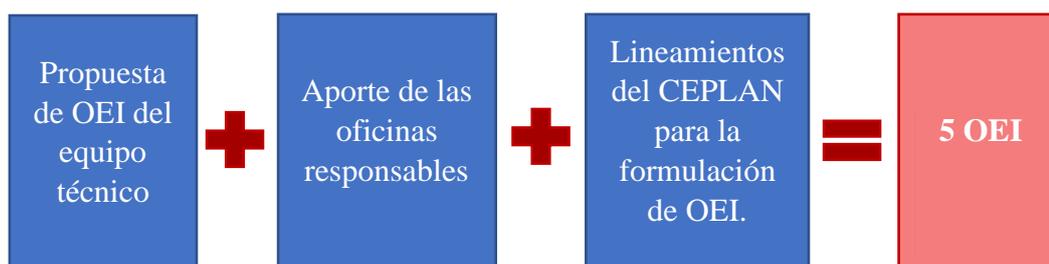
Nota: Adaptado de UPP, comunicación personal, 17 de enero de 2019.

Los OEI habían sido previamente definidos de manera preliminar por los miembros del equipo técnico; sin embargo, se expusieron las propuestas en los diferentes talleres llevados a cabo.

Las propuestas fueron debatidas con las oficinas responsables de los OEI, una de las dificultades en esta etapa se registró con aquellas oficinas que en el PEI 2017-2019 estuvieron a cargo de objetivos y que para el nuevo plan estaban siendo absorbidos por otros. Estos involucrados inicialmente mostraron su rechazo, pero luego aclarar que seguirían siendo parte del PEI y que los OEI no representan a una oficina, sino que se enmarcan en los ejes fundamentales del accionar de la universidad, se logró el consenso para la aprobación de los cinco OEI propuestos, este acuerdo se refleja en la Figura 12.

Figura 12

Formulación de los OEI



Acciones Estratégicas Institucionales

Las AEI también se definieron, en su mayoría, durante los talleres realizados con los involucrados 20 acciones estratégicas para la implementación de los objetivos. En este caso también se tomó como referencia a las AEI planteadas en el PEI 2017-2019, sin embargo, se incluyeron acciones a partir de la identificación de brechas no atendidas en el plan anterior.

En este caso, los involucrados responsables de las nuevas AEI, requirieron de una mayor asesoría para poder formular las acciones de manera adecuada y cumpliendo con los requerimientos establecidos por la normativa.

Figura 13

Formulación de las AEI



Indicadores

En este caso se plantearon dos tipos de indicadores: para los OEI y AEI. De acuerdo a su necesidad, algunas AEI, contaron con más de un indicador que permita medir de manera efectiva todos los aspectos que comprendía. Para esto se siguieron los pasos propuestos en la Guía para el planeamiento institucional

La formulación de los indicadores de los OEI y AEI se realizó de la siguiente manera:

- Selección de indicadores disponibles en fuentes relacionadas a los OEI y AEI.
- Construcción de los indicadores durante los talleres de trabajo con las unidades orgánicas relacionadas.

Al estar ya, los participantes del taller capacitados, se tomó en cuenta las seis características deseables de los indicadores planteados en la Guía para el planeamiento institucional en su formulación, por lo tanto, se puede afirmar que son específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.

Al mismo tiempo, se tuvo presente que los indicadores de las AEI representan un producto entregado a la comunidad universitaria, mientras que los indicadores de OEI deben representar resultados iniciales en las condiciones que atravesaban.

Finalmente, tanto los indicadores seleccionados de fuentes disponibles como los indicadores construidos en los talleres poseen un parámetro de medición, sujeto y una característica.

En el caso de los indicadores seleccionados, fueron adecuados a la estructura de redacción solicitada por el CEPLAN, mientras que los construidos tomaron en consideración estos lineamientos al ser formulados.

Cabe resaltar que el proceso de elección de los indicadores se dio en paralelo a la definición de los OEI y AEI, en las mismas reuniones de trabajo; sin embargo, el llenado de las fichas técnicas, en su mayoría, se realizó en un análisis posterior, que en muchos casos requirió de la asesoría personalizada del personal de la UPP. Estas asesorías se dilataron a lo largo de un mes posterior a la realización de los talleres.

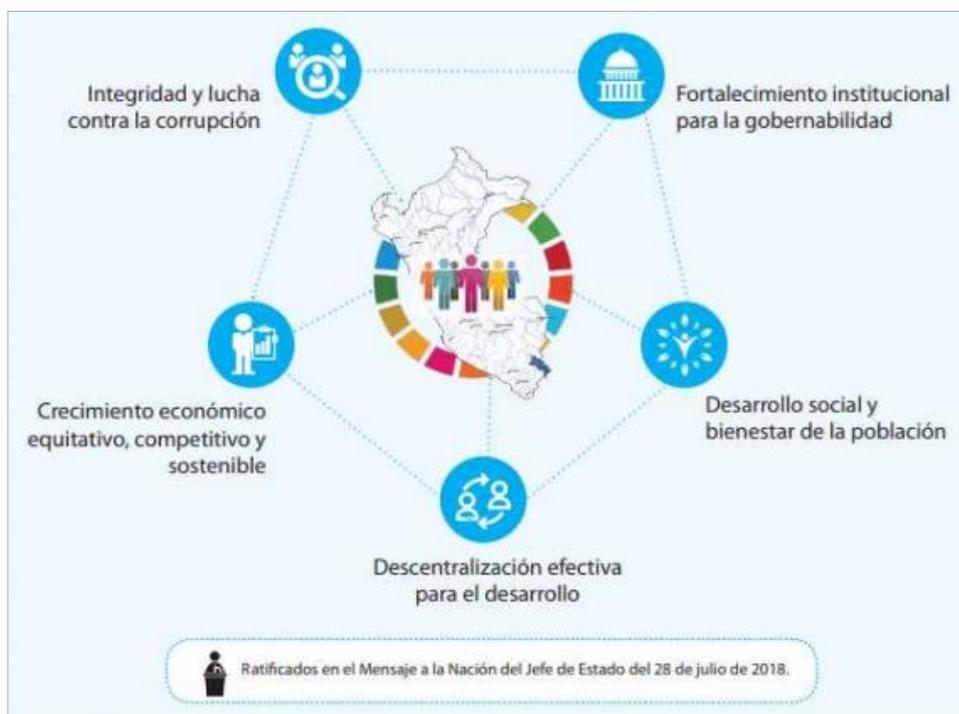
Ruta Estratégica

Finalmente, se realizó la priorización de los OEI y AEI de acuerdo a la misión y visión de la UNALM. También se realizó la vinculación de cada uno de ellos a la PGG vigente, según lo establecido en el Decreto Supremo N° 029-2018-PCM.

La Figura 14 muestra los lineamientos de la PGG al 2021 que fueron considerados en la elaboración del PEI.

Figura 14

Política General de Gobierno al 2021

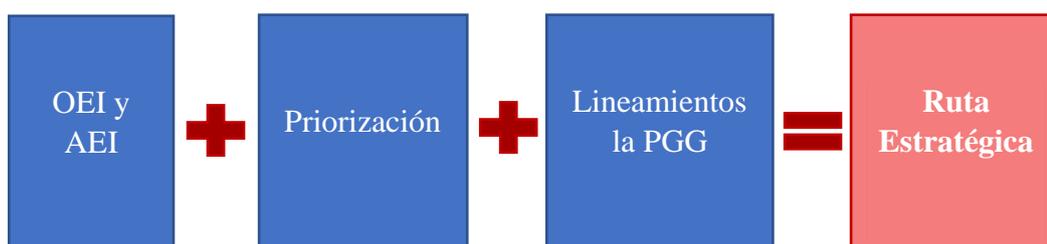


Nota: Tomado de Guía para el planeamiento institucional (p. 29), por CEPLAN, 2019.

Con estos elementos, la Figura 15 muestra cómo se definió la ruta estratégica.

Figura 15

Definición de la ruta estratégica



Concluida la sistematización de la información recopilada, todos los elementos del PEI antes mencionados fueron expuestos a los miembros de la Comisión de Planeamiento, quienes realizaron tras realizar un debate, brindaron algunas sugerencias en la definición de algunas AEI e indicadores.

Posteriormente, se levantaron estas observaciones y, de acuerdo a lo que estipula la normativa vigente, se envió el documento trabajado al CEPLAN para la verificación y validación de la metodología, la consistencia y coherencia del PEI con el PEDN y la PGG.

Posteriormente, mediante el Informe Técnico N° D000101-2019-CEPLAN-DNCPPEI contenido en el Oficio N° D000165-2019-CEPLAN-DNCP, se verificó y validó que el PEI de la UNALM para el periodo 2020-2023 fue elaborado en aplicación de las orientaciones que establece la Directiva de actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y la Guía para el Planeamiento Institucional modificada con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD.

Finalmente, el PEI fue expuesto y aprobado en sesión de Consejo Universitario mediante Resolución N° 0153-2019-CU-UNALM.

3.5.4. Desarrollo de la fase 4: Seguimiento y evaluación de políticas y planes para la mejora continua

El presente trabajo se limita a la elaboración del PEI, por lo que el seguimiento y evaluación no son materia de análisis. Sin embargo, se resalta que en la resolución de aprobación del PEI 2020-2023, se encargó a la Oficina de Planeamiento realizar su seguimiento y evaluación.

Tabla 4*Indicadores de OEI del PEI 2017-2019 según su porcentaje de avance*

Rangos de avance	2017		2018	
	Número de OEI ejecutados	Porcentaje de ejecución	Número de OEI ejecutados	Porcentaje de ejecución
100%	2	33%	3	50%
[70%;100%>	3	50%	1	17%
[40%;70%>	0	-	1	17%
<0%;40%>	0	-	1	17%
0%	1	17%	0	-
ND	0	-	0	-
Total OEI	6	100%	6	100%

Nota. Se muestra el número de indicadores y el porcentaje de OEI según el avance que obtuvieron en los años 2017 y 2018. Los colores usados para sombrearlos ayudan a identificar visualmente los resultados: verde: óptima ejecución, amarillo: ejecución en regular y rojo: ejecución deficiente. ND: No definido, comprende a las AEI no medidas.

Tabla 5*Indicadores de AEI del PEI 2017-2019 según su porcentaje de avance*

Rangos de avance	2017		2018	
	Número de AEI ejecutadas	Porcentaje de ejecución	Número de AEI ejecutadas	Porcentaje de ejecución
100%	0	-	4	16.6%
[70%;100%>	0	-	2	8.3%
[40%;70%>	0	-	5	20.1%
<0%;40%>	2	8.3%	3	12.5%
0%	1	4.2%	2	8.3%
ND	21	87.5%	8	33.3%
Total AEI	24	100%	24	100%

Nota. Se muestra el número de indicadores y el porcentaje de AEI según el avance que obtuvieron en los años 2017 y 2018. Los colores usados para sombrearlos ayudan a identificar visualmente los resultados: verde: óptima ejecución, amarillo: ejecución regular y rojo: ejecución deficiente. ND: No definido, comprende a las AEI no medidas.

La Tabla 3 muestra que durante 2017 y 2018 los OEI alcanzaron resultados aceptables, en lo que considera a la medición de sus indicadores; sin embargo, existió un OEI que en el año 2017 no tuvo ejecución y que en 2018 tuvo una ejecución menor al 40%.

Por su parte, la Tabla 5 refleja que los resultados de la medición de los indicadores de AEI son muy bajos.

En 2017, no se midieron 21 indicadores de los 24 planteados, lo que representa más de un 85% de ellos. Adicionalmente, de las AEI que sí fueron medidas, una tuvo un 0% de ejecución y dos, alcanzaron resultados por debajo del 40%.

Para 2018, la medición de indicadores mejoró, pero aún existió un 33% de indicadores no medidos y 21% de indicadores con un nivel de ejecución por debajo del 40%. Lo que nos lleva que menos de un 50% de las AEI tuvieron una ejecución que puede considerarse regular en adelante.

4.2.Fase 2: El futuro deseado para la UNALM

Al realizar el análisis del documento prospectivo del Sector Educación, se encontró que no habían sido modificados desde su elaboración en 2016. Sin embargo, se revisaron la visión de futuro y las tendencias en lo referente a educación superior en conjunto con los miembros del Equipo Técnico. Debido a esto, se determinó incluir en el nuevo PEI, además de las AEI planteadas en el plan anterior, aspectos no contemplados como:

- La responsabilidad social universitaria
- La internacionalización de la universidad a través del intercambio estudiantil y gestión de convenios nacionales e internacionales
- Servicios bibliográficos como recursos de investigación para alumnos, docentes y la comunidad en general
- La acreditación institucional como referente de calidad de los procesos de la universidad
- La gestión ambiental considerando a la UNALM como entidad referente en el tema

- La gestión del riesgo de desastres en el marco del Reglamento de la Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de la Gestión del Riesgo de Desastres.

4.3.Fase 3: Políticas y planes coordinados

4.3.1. Declaración de política institucional

Para la elaboración de la declaratoria de política institucional se consideraron los ejes fundamentales del accionar de la UNALM como son la formación universitaria, la investigación, la extensión universitaria y proyección social, adicionalmente a estos cuatro se plantearon los ejes de la gestión administrativa y la gestión del riesgo de desastres.

En la redacción de la declaración de política se consideró también la PGG vigente, a la cual se articula la UNALM a través del Eje 3 Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible, en el desarrollo de sus funciones principales, y al Eje 2 Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad, que atiende en sus funciones de apoyo a las principales.

En esta sección se consideraron también los valores de la UNALM, establecidos en el Modelo Educativo aprobado con Resolución N° 0006-2017-AU-UNALM, ya que reflejan la cultura de la universidad.

A continuación, se describe la Declaración de política institucional, adicionalmente, la figura 17 muestra los lineamientos de política y la Figura 18 los valores institucionales.

La Universidad Nacional Agraria La Molina, dentro del marco de la Reforma Universitaria, de la Política de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior Universitaria y de la Ley Universitaria, está comprometida a realizar sus funciones misionales con excelencia: formación profesional, investigación y extensión en los sectores agrosilvopecuario, pesquero, alimentario y económico; fomentar la

investigación, el desarrollo y la innovación, promover la internacionalización, desarrollar una gestión eficiente de sus recursos, respetar las normas legales, en un marco de calidad y mejora continua, de principios éticos, de responsabilidad social y ambiental, de seguridad y salud para sus trabajadores y de sostenibilidad, para contribuir al progreso de la sociedad.

Figura 17

Lineamientos de política institucional

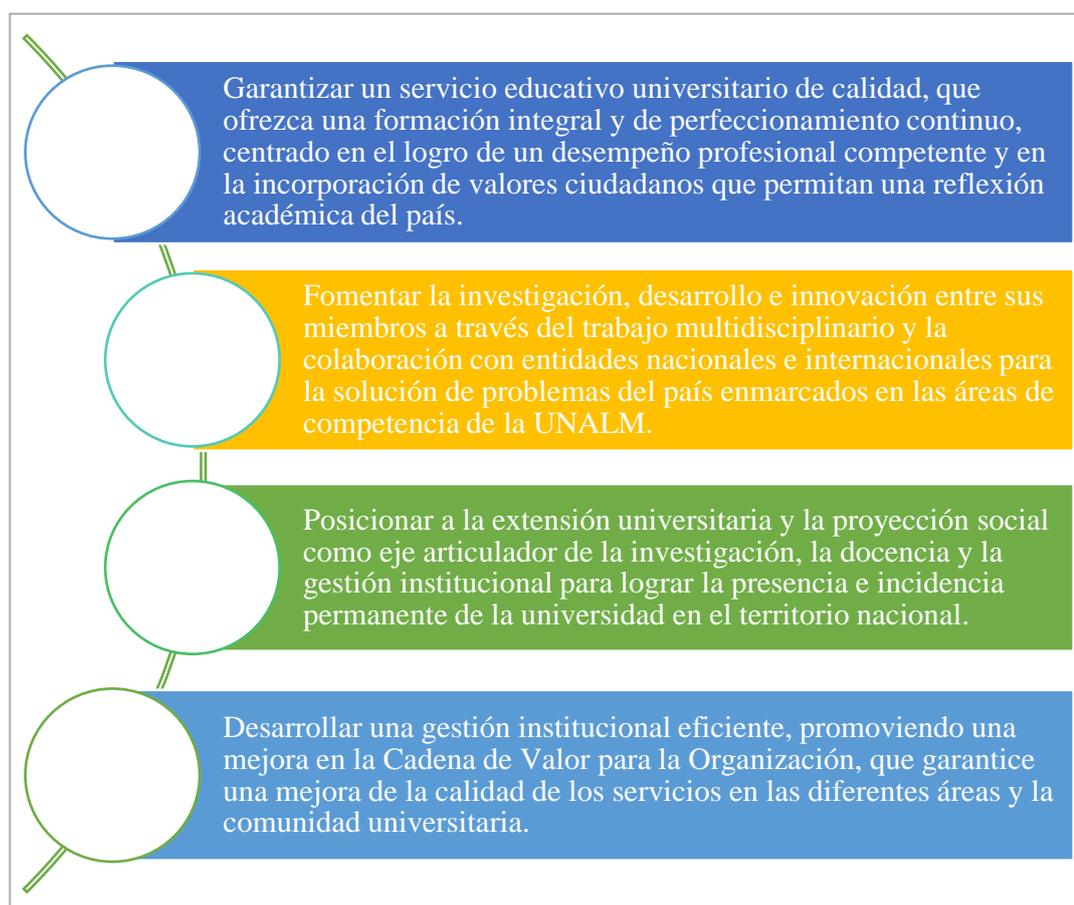


Figura 18

Valores institucionales

Eficiencia	Honestidad	Igualdad	Justicia
Libertad	Pluralismo	Respeto	Responsabilidad
Solidaridad	Tolerancia	Honradez	Veracidad

Nota: Adaptado de Modelo Educativo (p. 25) por UNALM, 2017.

4.3.2. Misión Institucional

Se verificó que la misión del PEI 2017-2019 no se adecuaba a la estructura de misión del CEPLAN:

Brindar formación profesional, investigación, proyección social y educación continua para los estudiantes contribuyendo al desarrollo sostenible Agrario y de la sociedad.

Así, se planteó una nueva misión construida de acuerdo a la estructura planteada por el CEPLAN para el PEI 2020-2023

La universidad nacional agraria la molina es una comunidad académica que ofrece, a la sociedad, una formación profesional de alta calidad, humanística, científica y tecnológica en los sectores agrosilvopecuarios, pesquero, alimentario y económico; generando conocimientos y desarrollando competencias a través de la investigación básica y aplicada para la innovación, extensión y proyección social en un marco de

mejora continua, de principios éticos, de responsabilidad social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

A diferencia de la misión del PEI 2017-2019, la figura 19 muestra como en esta nueva misión se logran identificar los elementos requeridos en la Guía para el planeamiento institucional:

Figura 19

Elementos de la misión institucional del PEI 2020-2023

Rol central de la entidad	Población a quien se orienta	Atributos que reflejan la provisión del servicio
<p>La Universidad Nacional Agraria La Molina es una comunidad académica que ofrece una formación profesional de alta calidad, humanística, científica y tecnológica en los sectores agrosilvopecuarios, pesquero, alimentario y económico</p>	<p>a la sociedad</p>	<p>generando conocimientos y desarrollando competencias a través de la investigación básica y aplicada para la innovación, extensión y proyección social en un marco de mejora continua, de principios éticos, de responsabilidad social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible del país.</p>

4.3.3. Objetivos Estratégicos Institucionales e indicadores

La Figura 20 muestra las diferencias entre los OEI del PEI 2017-2019 y resultado de la formulación de los objetivos estratégicos para el PEI 2020-2023, respecto de la reducción en el número de OEI agrupando aquellos que son afines y además agregando un OEI que antes no existía.

Figura 20

Comparación entre OEI del PEI 2017-2019 y PEI 2020-2023.

OEI del PEI 2017-2019		OEI del PEI 2020-2023
OEI-1 Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes	➔	OEI.01 Asegurar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de pre y posgrado.
OEI-6 Brindar servicios adecuados para el bienestar universitario		
OEI-2 Desarrollar investigación básica y aplicada de calidad articulada a las necesidades del país	➔	OEI.02 Fortalecer la investigación, desarrollo e innovación en la UNALM.
OEI-3 Optimizar las actividades de extensión cultural y de proyección social implementadas en la comunidad.	➔	OEI.03 Fortalecer la extensión universitaria y la proyección social en la UNALM.
OEI-4 Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa	➔	OEI.04 Fortalecer y modernizar la gestión institucional.
OEI-5 Fortalecer la infraestructura tecnológica y de comunicaciones de la UNALM		
		OEI.05 Implementar el sistema de Gestión del Riesgo de Desastre.

Adicionalmente, la Figura 21 muestra que los OEI cumplen con la estructura requerida en la Guía para el planeamiento institucional:

Figura 21

Elementos de los OEI

Objetivos Estratégicos Institucionales	Elementos		
	Verbo	Condición	Población
OEI.01 Asegurar la calidad de la formación profesional de los	Asegurar	calidad de la formación profesional	estudiantes de pre y posgrado

estudiantes de pre y posgrado.			
OEI.02 Fortalecer la investigación, desarrollo e innovación en la UNALM.	Fortalecer	la investigación, desarrollo e innovación	en la UNALM
OEI.03 Fortalecer la extensión universitaria y la proyección social en la UNALM.	Fortalecer	la extensión universitaria y la proyección social	en la UNALM
OEI.04 Fortalecer y modernizar la gestión institucional.	Fortalecer y modernizar	gestión institucional	
OEI.05 Implementar el sistema de Gestión del Riesgo de Desastre.	Implementar	sistema de Gestión del Riesgo de Desastre	

Nota: La diferencia en la estructura de los objetivos, radica en que los OEI.01, OEI.02 y OEI.03 se clasifican como objetivos estratégicos tipo I, mientras que los OEI.04 y OEI.05 son objetivos estratégicos de tipo II.

4.3.4. Acciones Estratégicas Institucionales

El PEI 2017-2019 contó con veinte acciones estratégicas asociadas a los cinco OEI como se detalla en el Tabla 6

Tabla 6

Acciones estratégicas institucionales por OEI

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional
OEI.01 Asegurar la calidad de la formación profesional de	AEI.01.01 Modelo Educativo implementado para la formación profesional del estudiante.
	AEI.01.02 Programas de estudio acreditados en la UNALM.
	AEI.01.03 Capacidades de especialidad y pedagógicas fortalecidas para los docentes.

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional
los estudiantes de pre y posgrado	<p>AEI.01.04 Programa de implementación y mantenimiento de aulas fortalecido en la Universidad.</p> <p>AEI.01.05 Programa de incubadora de empresas fortalecido para la UNALM.</p> <p>AEI.01.06 Programa de seguimiento del graduado implementado en la UNALM.</p> <p>AEI.01.07 Programa de virtualización y mejora de servicios bibliográficos implementados y difundidos en la comunidad universitaria.</p> <p>AEI.01.08 Programa de movilidad internacional y gestión de convenios interinstitucionales implementado y fortalecido para los estudiantes y docentes de la UNALM.</p> <p>AEI.01.09 Servicios de bienestar universitario efectivos y oportunos para la comunidad.</p> <p>AEI.01.10 Responsabilidad social fortalecida en la UNALM</p>
OEI.02 Fortalecer la investigación, desarrollo e innovación en la UNALM.	<p>AEI.02.01 Marco normativo implementado para el sistema de I+D+i de la UNALM.</p> <p>AEI.02.02 Programa de apoyo para el fortalecimiento de la I+D+i en la comunidad universitaria.</p> <p>AEI.02.03 Programa de fortalecimiento de capacidades para la investigación de los miembros de la UNALM.</p>
OEI.03 Fortalecer la extensión universitaria y la proyección social en la UNALM.	<p>AEI.03.01 Proyectos de extensión universitaria y de proyección social fortalecido para la comunidad y empresas del país.</p> <p>AEI.03.02 Sistema de extensión universitaria y proyección social fortalecido en la UNALM.</p>
OEI.04 Fortalecer y modernizar la gestión institucional.	<p>AEI.04.01 Sistema de Gestión Integral implementado.</p> <p>AEI.04.02 Gestión del recurso humano fortalecida.</p> <p>AEI.04.03 Plan de seguridad integral implementado en el campus.</p> <p>AEI.04.04 Programa de mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura (física, tecnológica, equipamiento y mobiliario).</p> <p>AEI.04.05 Gobierno digital implementado.</p> <p>AEI.04.06 Servicios básicos mejorados y de calidad para la comunidad universitaria.</p> <p>AEI.04.07 Saneamiento físico legal gestionado para los predios de la universidad.</p>

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional
	AEI.04.08 Centros de producción fortalecidos en la institución.
	AEI.04.09 Gestión por procesos-implementada.
OEI.05 Implementar el sistema de Gestión del Riesgo de Desastre.	AEI.05.01 Programa de Gestión Integral del Riesgo de Desastre implementado.

Nota: Adaptado de PEI 2020-2023, por UNALM, 2019.

Adicionalmente, las Figuras 22, 23, 24, 25 y 26 muestran que la redacción de las AEI cumple, separadas por OEI, con los elementos requeridos en la Guía para el planeamiento institucional:

Figura 22

Elementos de las acciones estratégicas del OEI.01

Acción Estratégica Institucional	Elementos		
	Bien o servicio	Atributo	Grupo de usuarios
AEI.01.01 Modelo Educativo implementado para la formación profesional del estudiante.	Modelo Educativo para la formación profesional	implementado	estudiante
AEI.01.02 Programas de estudio acreditados en la UNALM.	Programas de estudio	acreditados	UNALM
AEI.01.03 Capacidades de especialidad y pedagógicas fortalecidas para los docentes.	Capacidades de especialidad y pedagógicas	fortalecidas	docentes
AEI.01.04 Programa de implementación y mantenimiento de aulas fortalecido en la Universidad.	Programa de implementación y mantenimiento de aulas	fortalecido	Universidad
AEI.01.05 Programa de incubadora de empresas fortalecido para la UNALM.	Programa de incubadora de empresas	fortalecido	UNALM

AEI.01.06 Programa de seguimiento del graduado implementado en la UNALM.	Programa de seguimiento del graduado	implementado	UNALM
AEI.01.07 Programa de virtualización y mejora de servicios bibliográficos implementados y difundidos en la comunidad universitaria.	Programa de virtualización y mejora de servicios bibliográficos	implementados y difundidos	comunidad universitaria
AEI.01.08 Programa de movilidad internacional y gestión de convenios interinstitucionales implementado y fortalecido para los estudiantes y docentes de la UNALM.	Programa de movilidad internacional y gestión de convenios interinstitucionales	implementado y fortalecido	estudiantes y docentes de la UNALM
AEI.01.09 Servicios de bienestar universitario efectivos y oportunos para la comunidad.	Servicios de bienestar universitario	efectivos y oportunos	comunidad
AEI.01.10 Responsabilidad social fortalecida en la UNALM	Responsabilidad social	fortalecida	UNALM

Figura 23

Elementos de las acciones estratégicas del OEI.02

Acción Estratégica Institucional	Elementos		
	Bien o servicio	Atributo	Grupo de usuarios
AEI.02.01 Marco normativo implementado para el sistema de I+D+i de la UNALM.	Marco normativo para el sistema de I+D+i	implementado	UNALM
AEI.02.02 Programa de apoyo para el fortalecimiento de la I+D+i en la comunidad universitaria.	Programa de apoyo de la I+D+i	fortalecimiento	comunidad universitaria
AEI.02.03 Programa de fortalecimiento de capacidades para la investigación de los miembros de la UNALM.	Programa de capacidades para la investigación	fortalecimiento	miembros de la UNALM

Figura 24

Elementos de las acciones estratégicas del OEI.03

Acción Estratégica Institucional	Elementos		
	Bien o servicio	Atributo	Grupo de usuarios
AEI.03.01 Proyectos de extensión universitaria y de proyección social fortalecido para la comunidad y empresas del país.	Proyectos de extensión universitaria y de proyección social	fortalecido	comunidad y empresas del país
AEI.03.02 Sistema de extensión universitaria y proyección social fortalecido en la UNALM.	Sistema de extensión universitaria y proyección social	fortalecido	UNALM

Figura 25

Elementos de las acciones estratégicas del OEI.04

Acción Estratégica Institucional	Elementos	
	Bien o servicio	Atributo
AEI.04.01 Sistema de Gestión Integral implementado.	Sistema de Gestión Integral	implementado
AEI.04.02 Gestión del recurso humano fortalecida.	Gestión del recurso humano	fortalecida
AEI.04.03 Plan de seguridad integral implementado.	Plan de seguridad integral	implementado
AEI.04.04 Programa de mantenimiento de la infraestructura mejorado (física, tecnológica, equipamiento y mobiliario).	Programa de mantenimiento de la infraestructura (física, tecnológica, equipamiento y mobiliario)	mejorado
AEI.04.05 Gobierno digital implementado.	Gobierno digital	implementado

AEI.04.06 Servicios básicos mejorados y de calidad para la comunidad universitaria.	Servicios básicos	mejorados y de calidad
AEI.04.07 Saneamiento físico legal gestionado para los predios de la universidad.	Saneamiento físico legal de los predios de la universidad	gestionado
AEI.04.08 Centros de producción fortalecidos.	Centros de producción fortalecidos	fortalecidos
AEI.04.09 Gestión por procesos implementada.	Gestión por procesos	implementada

Figura 26

Elementos de las acciones estratégicas del OEI.05

Acción Estratégica Institucional	Elementos	
	Bien o servicio	Atributo
AEI.05.01 Programa de Gestión Integral del Riesgo de Desastre implementado.	Programa de Gestión Integral del Riesgo de Desastre	implementado

4.3.5. Indicadores

Los indicadores formulados, así como sus elementos se muestran en la Tabla 7

Tabla 7

Indicadores por OEI y AEI y sus elementos

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Línea de Base		Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan				Unidad orgánica responsable del indicador
Código	Descripción		Valor	Año	Valor actual	Año	2020	2021	2022	2023	
OEI. 01	Asegurar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de pre y posgrado	Porcentaje de egresados de pre y posgrado de hace dos años que se encuentran satisfechos con la formación impartida por la institución.	69%	2018	69%	2018	73%	76%	79%	82%	Dirección de Estudios y Registros Académicos - Vicerrectorado Académico
AEI. 01.01	Modelo Educativo implementado para la formación profesional del estudiante.	Porcentaje de implementación del Modelo Educativo.	17%	2018	17%	2018	77%	85%	98%	100%	Vicerrectorado Académico
AEI. 01.02	Programas de estudio acreditados en la UNALM	Número de programas de estudio de pre y posgrado acreditados.	1	2017	1	2018	4	8	12	16	Oficina de Calidad y Acreditación
AEI. 01.03	Capacidades de especialidad y pedagógicas fortalecidas para los docentes	Porcentaje de docentes que obtienen puntajes resaltantes en la encuesta semestral a alumnos en las preguntas correspondientes a sus capacidades de especialidad y pedagógicas.	30%	2018	30%	2018	40%	60%	80%	100%	Dirección de Estudios y Registros Académicos
AEI. 01.04	Programa de implementación y mantenimiento de aulas fortalecido en la Universidad.	Porcentaje de alumnos satisfechos o muy satisfechos con la implementación de las aulas de estudio.	55%	2018	55%	2018	65%	70%	75%	80%	Dirección de Estudios y Registros Académicos
AEI. 01.05	Programa de incubadora de empresas fortalecido para la UNALM.	Número de empresas establecidas desde la Incubadora de Empresas.	16	2018	16	2018	20	24	28	32	Incubadora de Empresas

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Línea de Base		Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan				Unidad orgánica responsable del indicador
Código	Descripción		Valor	Año	Valor actual	Año	2020	2021	2022	2023	
AEI. 01.06	Programa de seguimiento del graduado implementado en la UNALM.	Porcentaje de implementación del Programa de seguimiento del graduado.	10%	2018	10%	2018	40%	60%	70%	100%	Dirección de Estudios y Registros Académicos
AEI. 01.07	Programa de virtualización y mejora de servicios bibliográficos implementados y difundidos en la comunidad universitaria.	Porcentaje de servicios bibliográficos virtualizados	0%	2018	0%	2018	20%	40%	60%	80%	Biblioteca Agrícola Nacional
AEI. 01.08	Programa de movilidad internacional y gestión de convenios interinstitucionales implementado y fortalecido para los estudiantes y docentes de la UNALM.	Porcentaje estudiantes y docentes que realizan movilidad internacional.	1%	2018	1%	2018	2%	3%	4%	5%	Oficina de Gestión Interinstitucional
AEI. 01.09	Servicios de bienestar universitario efectivos y oportunos para la comunidad.	Porcentaje de estudiantes, personal docente y no docente satisfechos con los servicios de bienestar universitario.	30%	2018	30%	2018	50%	60%	70%	80%	Dirección de Bienestar Universitario
		Porcentaje de alumnos en condición de observado atendidos por el Programa de apoyo psicopedagógico que mejoran su rendimiento académico.	1%	2018	1%	2018	2.5%	5.0%	7.5%	10.0%	Dirección de Bienestar Universitario

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Línea de Base		Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan				Unidad orgánica responsable del indicador
Código	Descripción		Valor	Año	Valor actual	Año	2020	2021	2022	2023	
AEI. 01.10	Responsabilidad social fortalecida en la UNALM	Número de programas de responsabilidad social en los que participa la UNALM	0	2018	0	2018	9	13	17	20	Vicerrectorado Académico
OEI. 02	Fortalecer la investigación, desarrollo e innovación en la UNALM.	Puntaje en el Ranking Global QS de Universidades para Latinoamérica (Promedio de los componentes vinculados a investigación).	34.9	2018	34.9	2018	40	41	42	43	Vicerrectorado de Investigación
AEI. 02.01	Marco normativo implementado para el sistema de I+D+i de la UNALM.	Porcentaje de directivas o reglamentos relacionados a I+D+i implementados.	50%	2018	50%	2018	62.5%	75%	87.5%	100%	Vicerrectorado de Investigación / Facultades
AEI. 02.02	AEI 2.2 Programa de apoyo para el fortalecimiento de la I+D+i en la comunidad universitaria.	Número de artículos de investigación publicados en revistas indizadas (SCOPUS o Web of Science).	66	2018	66	2018	68	70	72	75	Vicerrectorado de Investigación / Facultades
		Número de proyectos de I+D+i en ejecución.	84	2018	84	2018	85	86	87	88	Dirección de Gestión de la Investigación
AEI. 02.03	Programa de fortalecimiento de capacidades para la investigación de los miembros de la UNALM	Porcentaje de docentes que asesoran trabajos de investigación o tesis en la UNALM.	81	2018	81	2018	90	95	100	120	Vicerrectorado de Investigación / Facultades
OEI. 03	Fortalecer la extensión universitaria y la proyección social en la UNALM.	Número de programas de extensión universitaria y de proyección social implementados en la comunidad.	50	2018	50	2018	60	65	70	75	Dirección de Extensión Universitaria y Proyección Social

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Línea de Base		Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan				Unidad orgánica responsable del indicador
Código	Descripción		Valor	Año	Valor actual	Año	2020	2021	2022	2023	
AEI. 03.01	Proyectos de extensión universitaria y de proyección social fortalecido para la comunidad y empresas del país.	Número de personas que culminan exitosamente su participación en proyectos de extensión universitaria y proyección social.	11,285	2018	11,285	2018	12,442	13,064	13,717	14,403	Dirección de Extensión Universitaria y Proyección Social
AEI. 03.02	Sistema de extensión universitaria y proyección social fortalecido para la UNALM	Número docentes, estudiantes y administrativos capacitados que desarrollan actividades de extensión universitaria y proyección social de la UNALM.	12	2018	12	2018	25	30	40	40	Dirección de Extensión Universitaria y Proyección Social
OEI. 04	Fortalecer y modernizar la gestión institucional.	Porcentaje de avance de la acreditación institucional	31%	2018	31%	2018	100%	100%	100%	100%	Oficina de Calidad y Acreditación
AEI. 04.01	Sistema de gestión integral implementado.	Porcentaje de avance de implementación del Sistema de Gestión Integral.	0%	2018	0%	2018	60%	70%	80%	90%	Oficina de Calidad y Acreditación/ Oficina de Gestión Ambiental / CSSTMA
AEI. 04.02	Gestión del recurso humano fortalecida	Porcentaje de satisfacción de personal docente y no docente con el ambiente laboral.	45%	2018	45%	2018	50%	60%	70%	80%	Unidad de Recursos Humanos
AEI. 04.03	Plan de seguridad integral implementado en el campus.	Tasa de variación de denuncias reportadas dentro de la UNALM	ND%	2018	ND%	2018	-13%	-11%	-9%	-7%	Oficina de Seguridad Integral
AEI. 04.04	Programa de mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura (física, tecnológica, equipamiento y mobiliario).	Porcentaje de ejecución presupuestal en proyectos de inversión.	90%	2018	90%	2018	92%	93%	94%	95%	Unidad Ejecutora de Inversiones
		Porcentaje de implementación del programa de mantenimiento.	0%	2018	0%	2018	20%	30%	50%	70%	Dirección General de Administración

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Línea de Base		Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan				Unidad orgánica responsable del indicador
Código	Descripción		Valor	Año	Valor actual	Año	2020	2021	2022	2023	
AEI. 04.05	Gobierno digital implementado en la UNALM.	Porcentaje de implementación del Plan de Gobierno Digital.	0%	2018	0%	2018	25%	50%	75%	100%	Oficina de Tecnología de Información y Comunicaciones
AEI. 04.06	Servicios básicos mejorados y de calidad.	Porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria sobre la calidad de los servicios básicos.	40%	2018	40%	2018	55%	60%	70%	80%	Dirección General de Administración
AEI. 04.07	Saneamiento físico legal implementado para los predios de la universidad.	Porcentaje de predios de la UNALM saneados.	50%	2018	50%	2018	60%	65%	70%	75%	Unidad de Abastecimiento
AEI. 04.08	Centros de producción fortalecidos en la institución.	Porcentaje de alumnos de la UNALM que realizan prácticas preprofesionales en los centros de producción.	10%	2018	10%	2018	10%	15%	20%	25%	Centro Estratégico de Desarrollo Empresarial y Emprendimiento
AEI. 04.09	Gestión por procesos implementada	Porcentaje de implementación de la gestión por procesos.	0%	2018	0%	2018	50%	75%	85%	100%	Oficina de Planeamiento - Unidad de Racionalización y Estadística
OEI. 05	Implementar el sistema de gestión del riesgo de desastres.	Porcentaje de implementación del Sistema de Gestión del Riesgo de Desastre.	0%	2018	0%	2018	20%	40%	60%	80%	Unidad de Servicios Generales / Oficina de Gestión Ambiental
AEI. 05.01	Programa de gestión integral del riesgo de desastre implementado.	Porcentaje de implementación del Sistema de Gestión del Riesgo de Desastre.	0%	2018	0%	2018	20%	40%	60%	80%	Unidad de Servicios Generales / Unidad de Gestión Ambiental

4.3.6. La ruta estratégica

Luego de integrar los elementos requerido por el CEPLAN, la Ruta estratégica se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Ruta estratégica

Prioridad	OEI	Vinculación con la PGG	Prioridad	AEI	Vinculación con la PGG
1	OEI.01 Asegurar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de pre y posgrado	EJE 3 LIN 3.6	1	AEI.01.02 Programas de estudio acreditados en la UNALM.	EJE 3 LIN 3.6
			2	AEI.01.03 Capacidades de especialidad y pedagógicas fortalecidas para los docentes.	EJE 3 LIN 3.6
			3	AEI.01.01 Modelo Educativo implementado para la formación profesional del estudiante.	EJE 3 LIN 3.6
			4	AEI.01.04 Programa de implementación y mantenimiento de aulas fortalecido en la Universidad.	EJE 3 LIN 3.6
			5	AEI.01.08 Programa de movilidad internacional y gestión de convenios interinstitucionales implementado y fortalecido para los estudiantes y docentes de la UNALM.	EJE 3 LIN 3.6
			6	AEI.01.09 Servicios de bienestar universitario efectivos y oportunos para la comunidad.	EJE 3 LIN 3.6
			7	AEI.01.06 Programa de seguimiento del graduado implementado en la UNALM.	EJE 3 LIN 3.6
			8	AEI.01.05 Programa de incubadora de empresas fortalecido para la UNALM.	EJE 3 LIN 3.6
			9	AEI.01.07 Programa de virtualización y mejora de servicios bibliográficos implementados y difundidos en la comunidad universitaria.	EJE 3 LIN 3.6
			10	AEI.01.10 Responsabilidad social fortalecida en la UNALM	EJE 3 LIN 3.6
2	OEI.02 Fortalecer la investigaci	EJE 3 LIN 3.4	1	AEI.02.02 Programa de apoyo para el fortalecimiento de la I+D+i en la comunidad universitaria.	EJE 3 LIN 3.4

Prioridad	OEI	Vinculación con la PGG	Prioridad	AEI	Vinculación con la PGG
	ón, desarrollo e innovación en la UNALM.		2	AEI.02.03 Programa de fortalecimiento de capacidades para la investigación de los miembros de la UNALM.	EJE 3 LIN 3.4
			3	AEI.02.01 Marco normativo implementado para el sistema de I+D+i de la UNALM.	EJE 3 LIN 3.4
3	OEI.03 Fortalecer la extensión universitaria y la proyección social en la UNALM.	EJE 3 LIN 3.6	1	AEI.03.01 Proyectos de extensión universitaria y de proyección social fortalecido para la comunidad y empresas del país.	EJE 3 LIN 3.6
			2	AEI.03.02 Sistema de extensión universitaria y proyección social fortalecido en la UNALM.	EJE 3 LIN 3.6
4	OEI.04 Fortalecer y modernizar la gestión institucional.	EJE 2 LIN 2.2	1	AEI.04.01 Sistema de Gestión Integral implementado.	EJE 3 LIN 3.6
			2	AEI.04.02 Gestión del recurso humano fortalecida.	EJE 2 LIN 2.2
			3	AEI.04.03 Plan de seguridad integral implementado en el campus.	EJE 4 LIN 4.5
			4	AEI.04.04 Programa de mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura (física, tecnológica, equipamiento y mobiliario).	EJE 3 LIN 3.6
			5	AEI.04.05 Gobierno digital implementado.	EJE 2 LIN 2.2
			6	AEI.04.06 Servicios básicos mejorados y de calidad para la comunidad universitaria.	EJE 4 LIN 4.4
			7	AEI.04.07 Saneamiento físico legal gestionado para los predios de la universidad.	EJE 4 LIN 4.4
			8	AEI.04.08 Centros de producción fortalecidos en la institución.	EJE 3 LIN 3.6
			9	AEI.04.09 Gestión por procesos implementada.	EJE 2 LIN 2.2
5	OEI.05 Implementar el sistema de Gestión del Riesgo de Desastre.	EJE 3 LIN 3.3	1	AEI.05.01 Programa de Gestión Integral del Riesgo de Desastre implementado.	EJE 3 LIN 3.3

V. CONCLUSIONES

- a. El PEI 2020-2023 fue elaborado de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Guía para el planeamiento estratégico, la normativa vinculada al sector, en especial a la educación superior y a los intereses de la UNALM. Además, fue elaborado de manera consensuada, contando con los representantes de las diferentes unidades orgánicas identificadas como responsables de la medición de los OEI y AEI, siendo validado por el CEPLAN, entidad encargada de velar por las acciones de planeamiento a nivel nacional y finalmente siendo aprobado por los representantes del Consejo Universitario de la UNALM.
- b. El contexto en el que se encontraba la UNALM en el año 2019 responde al análisis de la primera fase del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua: conocimiento integral de la realidad. Se realizó la revisión de información relevante para determinar la situación en lo referente a planeamiento y en general. Producto del análisis de los resultados que venía teniendo el PEI 2017-2019, se encontró que las metas programadas, en su mayoría no se estaban cumpliendo. Siendo los resultados más preocupantes los relacionados a la ejecución de las AEI, pues en 2017 más del 87% no fue medida y en 2018 todavía un 33% permanecía en esta situación.
- c. El análisis de los escenarios que podrían afectar a la UNALM se desarrolló en la segunda fase del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua: el futuro deseado. De acuerdo al análisis prospectivo del Sector Educación se determinaron ejes que no estaban siendo atendidos en el PEI anterior como la responsabilidad social universitaria, internacionalización, acreditación institucional, entre otros, que permitirían generar una estrategia para alcanzar los objetivos planteados.
- d. Los elementos que conforman parte del PEI se han definido según la tercera fase del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua: políticas y planes coordinados. Producto de las dos fases previas, se logró contar con los insumos necesarios para el desarrollo de esta etapa. A partir de las brechas y deficiencias del PEI

anterior se plantearon los cinco ejes en los que la UNALM necesitaba enfocarse a fin de atender sus funciones misionales y de soporte.

A su vez, esto permitió la formulación de objetivos y acciones estratégicas que, complementados con sus indicadores y la priorización de los mismos, permitirán a la UNALM hacer frente al futuro de acuerdo a las tendencias y escenarios estimados por el sector Educación. Además, permite a la universidad atender a los diferentes sistemas administrativos que permiten la operatividad de toda institución pública.

VI. RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda a la Oficina de Planeamiento realizar los esfuerzos para la articulación de los planes estratégicos con las otras diferentes herramientas de gestión de la universidad como son los planes operativos, presupuesto y la gestión logística; porque de otra manera, las metas programadas en el PEI no se concretarían y no se atenderían las brechas identificadas.
- b. Si bien, con la aprobación del PEI 2020-2023, se encarga a la Oficina de Planeamiento realizar el seguimiento permanente y evaluación del mismo, se recomienda considerar en el futuro, que estas acciones según lo establece la Guía para el planeamiento institucional, sea función de los miembros de la Comisión de Planeamiento Estratégico; esto enriquecería tanto el análisis como la toma de decisiones correctivas en la ejecución de cada periodo del Plan.
- c. Finalmente, es importante continuar con el desarrollo de acciones que permitan que los miembros de la comunidad universitaria de la UNALM participen de manera activa con el fin de reducir las brechas que puedan existir y vean sus necesidades atendidas con la generación de productos y resultados iniciales en su favor.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Estatutaria (Mayo 23, 2015). *Estatuto UNALM*.
<http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/rectorado/estatuto.pdf>
- Centro Nacional De Planeamiento Estratégico CEPLAN, (2019). *Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00009-2021/CEPLAN/PCD por la cual se aprueba la Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1693125/Modificaci%C3%B3n%20de%20la%20Directiva%20N%C2%B0%200001-2017-CEPLAN/PCD%20-%20Versi%C3%B3n%20modificada%20a%20febrero%20de%202021.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2019). *Guía para el planeamiento institucional*. https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/
- Centro Nacional De Planeamiento Estratégico CEPLAN, (2019). *Marco de referencia estratégico*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2404603/Marco%20de%20Referencia%20Estrat%C3%A9gico.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2011). *Serie Manuales: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. LC/L.3319-P S.11.II.G38
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico*. Pearson Hispanoamérica Contenido.
<https://bookshelf.vitalsource.com/books/9786073204446>
- Decreto Legislativo N° 1088. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 28 de junio de 2008.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá. McGraw Hill.
- International Institute for Democracy and Electoral Assistance - IDEA (2009). *Gestión Pública*.
- Krieger, J. L., Felcman, I. L., Larroca, H. (2014) *Planeamiento Estratégico: gobierno. Administración pública. Empresas. Organizaciones culturales. Justicia*. Errepar.

<https://books.google.com.pe/books?id=wAcQEAAAQBAJ&lpg=PP1&pg=PT2#v=onepage&q&f=false>

Martínez, A. (2015). Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. En *Manual de los sistemas administrativos del sector público*. Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.

ELLA Networking (2012). Planeamiento estratégico en América Latina. <http://tinyurl.com/7lvvsux>

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Buenos Aires. El Ateneo Editorial.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015) *Estudio multidimensional del Perú Volumen 1: Evaluación inicial* https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf

Ramirez, C. (2010) *Fundamentos de administración*. Bogotá Ecoe Ediciones [https://www.academia.edu/34524753/Fundamentos de Administraci%C3%B3n Carlos Ram%C3%ADrez Cardona 3ra Ed](https://www.academia.edu/34524753/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_Carlos_Ram%C3%ADrez_Cardona_3ra_Ed)

Robbins, S. (2005) *Administración*. https://books.google.com.pe/books?id=oVHIFmFi_ToC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. Grupo editorial patria.

UNALM, (2018) (Resolución N°0584-2018-R-UNALM de 2018) Que aprueba el Reglamento de organización y Funciones de la UNALM. http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/ofic_planificacion/REGLAMEN_TO_ORGANIZACION_FUNCIONES-RESOL_N_0584-2018-R-UNALM.pdf

UNALM, (2019) Plan Estratégico Institucional 2020-2023. http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/rectorado/PEI_2020-2023.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Reporte de seguimiento del PEI 2017-2019

Anexo 8-7 SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Periodo PEI : 2017 - 2019
Nivel de Gobierno : E - GOBIERNO NACIONAL
Sector : 10 - EDUCACIÓN
Plano : 518 - U.N. AGROPECUARIO LA MOLINA

COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE						
				Año	2017	2018	2019	2017	2018		2019					
ING.01.01.01	Porcentaje de egresados que se encuentran satisfechos con la formación inherente por la institución	Porcentaje	2015	NO	NO	30.00	40.00	60.00	69.00	69.00	100	100	100	000004-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIO LA MOLINA	01.01-VICERRECTORADO ACADÉMICO	
ME.01.01 MODELO EDUCATIVO IMPLEMENTADO PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNALM (Puntaje)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE						
Año	Valor	Año	2017	2018	2019	2017	2018	2019								
ING.01.01.01	Porcentaje de avance de la implementación del modelo educativo	Porcentaje	2016	NO	NO	60.00	80.00	100.00	16.07	16.67	66.67	27.78	20.84	66.67	000004-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIO LA MOLINA	01.01-VICERRECTORADO ACADÉMICO
ME.01.02 CARRERAS DE PREGRADO Y PROGRAMAS DE POSGRADO ACREDITADOS POR LA COMISIÓN ACADÉMICA (Puntaje)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE						
Año	Valor	Año	2017	2018	2019	2017	2018	2019								
ING.01.01.01	Porcentaje de carreras profesionales de pregrado y de posgrado acreditados	Porcentaje	2016	NO	NO	20.00	40.00	100.00	2.00	2.00	2.00	10.00	3.33	2.00	000004-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIO LA MOLINA	01.01-OFICINA DE CALIDAD Y ACREDITACIÓN
ME.01.03 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES CIENTÍFICO, TÉCNICO Y PEDIAGÓGICAS PERMANENTE DE LOS DOCENTES (Puntaje)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE						
Año	Valor	Año	2017	2018	2019	2017	2018	2019								
ING.01.01.01	Porcentaje de docentes que incrementaron su calificación en el proceso de evaluación de la comisión de evaluación de docentes	Porcentaje	2016	NO	NO	30.00	40.00	80.00	NO	NO	24.00	NO	NO	30.00	000004-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIO LA MOLINA	01.01-VICERRECTORADO ACADÉMICO
ME.01.04 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ACADÉMICO ASIGNADO PARA LOS ESTUDIANTES Y DOCENTES DE LA UNALM (Puntaje)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE						
Año	Valor	Año	2017	2018	2019	2017	2018	2019								
ING.01.01.01	Número de proyectos con problemas de ejecución subvencidos	Número	2016	NO	NO	4.00	0.00	0.00	NO	8.00	2.00	NO	0	0	000004-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIO LA MOLINA	01.01-DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN - JETUTUBA
ME.01.05 PROGRAMA DE DESARROLLO PARA EL EMPRENDIMIENTO ESTUDIANTIL (Puntaje)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE						
Año	Valor	Año	2017	2018	2019	2017	2018	2019								
ING.01.01.01	Número de proyectos de emprendimiento estudiantil	Número	2016	NO	NO	5.00	8.00	12.00	NO	8.00	9.00	NO	100.00	75.00	000004-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIO LA MOLINA	01.12-INICIADORA DE EMPRESAS
ME.01.06 IMPACTO DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO DE LOS GRADUADOS (Puntaje)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE						
Año	Valor	Año	2017	2018	2019	2017	2018	2019								
ING.01.01.01	Porcentaje de implementación del programa de seguimiento del graduado	Porcentaje	2016	NO	NO	60.00	100.00	0.00	NO	NO	70.00	NO	100	0	000004-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIO LA MOLINA	01.01-DIRECCIÓN DE ESTUDIOS Y REGISTROS ACADÉMICOS
OD.01.02 DESARROLLAR INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA A LAS NECESIDADES DEL PAÍS (Puntaje)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE						
Año	Valor	Año	2017	2018	2019	2017	2018	2019								
ING.01.01.01	Número del puntaje en el Ranking Global Q1 de Universidades	Número	2016	59.43	NO	60.00	61.00	63.00	62.15	54.90	45.33	100	57.21	75.19	000004-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIO LA MOLINA	19.01-VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

A.E. 02. MARCO NORMATIVO IMPLEMENTADO PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNILM. (Prioridad)		LINEA BASE		VALOR ACTUAL		LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			AVANCE (%)			UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	
COD.	INDICADOR	Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE	
IND.01.AE.02.01	NÚMERO DE DOCUMENTOS APROBADOS DEL MARCO NORMATIVO	Número	2016	5,00	NO	NO	4,00	3,00	1,00	NO	5,00	5,00	NO	40,00	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN	
A.E. 03. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA LA PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS DE LOS INVESTIGADORES DE LA UNILM. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Número	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE
IND.01.AE.03.01	NÚMERO DE ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN PUBLICADOS EN REVISTAS INDICADAS (ICOPAS).	Número	2016	37,00	NO	NO	40,00	45,00	50,00	NO	64,00	159,00	NO	100	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN	
A.E. 03. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PERMANENTE DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Número	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE
IND.01.AE.03.02	NÚMERO DE INVESTIGADORES REGISTRADOS EN EL REGISTRO.	Número	2016	62,00	NO	NO	70,00	80,00	90,00	NO	112,00	125,00	NO	100	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN	
A.E. 04. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y FORMATIVA PARA LAS COMUNIDADES UNIVERSITARIAS. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Porcentaje	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE
IND.01.AE.04.01	PORCENTAJE DE EGRESADOS QUE REALIZAN TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE TÍTULO Y GRADO.	Porcentaje	2016	NO	NO	NO	85,00	90,00	95,00	NO	82,85	44,36	NO	69,83	46,69	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN
D.E. 03. OPTIMIZAR LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN CULTURAL Y DE PROTECCIÓN SOCIAL, IMPLEMENTANDO EN LA COMUNIDAD. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Número	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE
IND.01.D.E.03.01	NÚMERO DE ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN CULTURAL Y DE PROTECCIÓN SOCIAL IMPLEMENTADAS EN LA COMUNIDAD	Número	2016	NO	NO	NO	10,00	10,00	10,00	9,00	7,00	8,00	90,00	70,00	80,00	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN
A.E. 05. PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN CULTURAL Y DE PROTECCIÓN SOCIAL PERMANENTE PARA LAS COMUNIDADES Y EMPRESAS DEL PÍS. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Número	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE
IND.01.AE.05.01	NÚMERO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE EXTENSIÓN CULTURAL Y DE PROTECCIÓN SOCIAL PARA LA COMUNIDAD Y EMPRESAS DEL PÍS.	Número	2016	NO	NO	NO	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	NO	75,00	100,00	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN
A.E. 05. FORTALECER EL SISTEMA DE EXTENSIÓN CULTURAL Y PROTECCIÓN SOCIAL DE LA UNILM. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Número	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE
IND.01.AE.05.02	NÚMERO DE ACTIVIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE EXTENSIÓN CULTURAL Y PROTECCIÓN SOCIAL DE LA UNILM.	Número	2016	NO	NO	NO	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	NO	66,67	66,67	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN
D.E. 04. MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Porcentaje	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE
IND.01.D.E.04	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN A NIVEL DE LOGRO DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL POR FONTO FUENTE DE FINANCIAMIENTO	Porcentaje	2016	80,00	NO	NO	92,00	92,00	93,00	87,40	94,15	85,00	95,23	100	91,40	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN
A.E. 04. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PERMANENTE DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Número	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE
IND.01.AE.04.01	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.	Número	2016	NO	NO	NO	10,00	40,00	50,00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA MOLINA INVESTIGACIÓN
A.E. 04.02. GESTIONAR EL SANEAMIENTO TECNICO LEGAL DE LOS PROYECTOS DE LA UNILM. (Prioridad)																
INDICADOR		PARAMETRO DE MEDICION	LINEA BASE	VALOR ACTUAL	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	LOGRO ESPERADO	VALOR OBTENIDO	AVANCE (%)							UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE
COD.	INDICADOR	Número	Año <td>Valor</td> <td>Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td> </td>	Valor	Año <td>Valor</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>2017</td> <td>2018</td> <td>2019</td> <td>UE</td>	Valor	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	UE

MEDICIÓN		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	
COD.	INDICADOR	LINEA BASE		VALOR ACTUAL		LOGRO ESPERADO		VALOR OBTENIDO		AVANCE (%)		UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE											
		Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032		
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ADMINISTRACIÓN - EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-03 INDICEN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-03-01	Porcentaje de medios con ambiente técnico legal.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
01-05-04-UNIDAD DE NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ADMINISTRACIÓN Y ESTADÍSTICA																							
01-05-04-01 Porcentaje de procesos administrativos actualizados y aprobados.																							
IND-01-05-04-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ADMINISTRACIÓN - EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-04 MEJORA LA PROVISIÓN DE LOS SERVICIOS BÁSICOS DE LA UNIVERSIDAD. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-04-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ADMINISTRACIÓN - EPITOPIA																							
01-04-05 MEJORA LA SUSTENTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD EN EQUIPAMIENTO Y DETALLE (PRE- INICIADO - Prioridad 1)																							
IND-01-04-05-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ADMINISTRACIÓN - EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-06 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA EN EL CAMPUS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-06-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-02-01-OFICINA DE																							
01-02-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-02-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-07 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN DE LA INSTITUCIÓN. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-07-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-02-01-OFICINA DE																							
01-02-01-01 Porcentaje de centros de producción de la unalm que genera utilidades durante todo el año.																							
IND-01-02-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-03-01-UNIDAD DE RECURSOS																							
01-03-01-01 Porcentaje de alumnos con prácticas pre profesionales en los centros de producción.																							
IND-01-03-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-08 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y MEDIO AMBIENTE PARA LA INSTITUCIÓN. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-08-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de avance en la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente para la institución.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-09 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRES. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-09-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de avance en la implementación del sistema de gestión de riesgo de desastres.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-10 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-10-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-11 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-11-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-12 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-12-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-13 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-13-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-14 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-14-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-15 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-15-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-16 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-16-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-17 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-17-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-18 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-18-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-19 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01-04-19-01	Indicador	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-01-01 Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria que cumple con los requisitos para la obtención del certificado ITE.																							
IND-01-01-01-01	Porcentaje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	UE	
00096-UNIVERSIDAD NACIONAL AGROPECUARIA LA MOLINA ECONOMÍA-EPITOPIA 01-01-DIRECCIÓN GENERAL DE																							
01-04-20 MEJORA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS DE LA UNALM. (Prioridad 1)																							
IND-01																							

ÁREA 01 AUTOMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ACADÉMICOS INTEGRADOS AL SISTEMA ADMINISTRATIVO. (Prioridad 1)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	LINEA BASE Año	VALOR ACTUAL			LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			AVANCE (%)	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE		
				Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2017	2018			2019	
IND.01.00.01	Porcentaje de avance en la implementación del sistema integrado de información académica y el sistema administrativo.	Porcentaje	2016	NO	NO	NO	50.00	75.00	100.00	NO	50.00	NO	66.67	50.00	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGUIARRA LA MOLINA Y COMUNICACIONES	
01.08-OFICINA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES																
ÁREA 03 IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA OFICINA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS DE LA UNALM. (Innovare, Software, Comunicaciones y Organización). (Prioridad 1)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	LINEA BASE Año	VALOR ACTUAL			LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			AVANCE (%)	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE		
				Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2017	2018			2019	
IND.03.00.01	Porcentaje de ejecución de las actividades para la implementación y mejoramiento de los servicios académicos y administrativos de la oficina de servicios informáticos de la UNALM.	Porcentaje	2016	NO	NO	NO	5.00	20.00	40.00	NO	40.00	NO	NO	100.00	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGUIARRA LA MOLINA Y COMUNICACIONES	
01.08-OFICINA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES																
02.03. SERVICIOS EDUCADOS PARA EL BIENESTAR UNIVERSITARIO. (Prioridad 1)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	LINEA BASE Año	VALOR ACTUAL			LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			AVANCE (%)	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE		
				Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2017	2018			2019	
IND.02.00.06	Porcentaje de estudiantes de los dos últimos años de bachillerato con los servicios de bienestar universitario	Porcentaje	2016	NO	NO	NO	40.00	50.00	60.00	30.00	38.00	55.00	90.00	100	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGUIARRA LA MOLINA BIENESTAR	
02.03.06-DIRECCIÓN DE																
ÁREA 03 MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO. (Prioridad 1)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	LINEA BASE Año	VALOR ACTUAL			LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			AVANCE (%)	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE		
				Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2017	2018			2019	
IND.03.00.01	Porcentaje de ejecución de las actividades para mejorar la calidad de información del servicio de bienestar universitario.	Porcentaje	2016	NO	NO	NO	30.00	60.00	100.00	NO	75.00	NO	100	79.00	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGUIARRA LA MOLINA BIENESTAR	
02.03.06-DIRECCIÓN DE																
ÁREA 03 MEJORAR Y IMPULSAR LOS SERVICIOS ALIMENTARIOS. (Prioridad 1)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	LINEA BASE Año	VALOR ACTUAL			LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			AVANCE (%)	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE		
				Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2017	2018			2019	
IND.03.00.03	Porcentaje de avance de las actividades para mejorar y impulsar los servicios alimentarios.	Porcentaje	2016	NO	NO	NO	30.00	40.00	45.00	NO	NO	NO	57.00	NO	NO	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGUIARRA LA MOLINA SERVICIOS ALIMENTARIOS
02.03.05-SUB-DIRECCIÓN DE																
ÁREA 03 MEJORAR Y IMPULSAR LOS SERVICIOS DE BIENESTAR DEL CENTRO MÉDICO. (Prioridad 1)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	LINEA BASE Año	VALOR ACTUAL			LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			AVANCE (%)	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE		
				Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2017	2018			2019	
IND.03.00.04	Porcentaje de ejecución de las metas físicas del proyecto.	Porcentaje	2016	NO	NO	NO	0.00	50.00	100.00	NO	NO	NO	NO	NO	NO	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGUIARRA LA MOLINA SERVICIO MEDICO
02.03.04-SUB-DIRECCIÓN DE																
ÁREA 04 PROGRAMA DE APOYO PSICOPEDAGÓGICO EFICIENTE PARA LOS ESTUDIANTES DE GRADUADO. (Prioridad 1)																
COD.	INDICADOR	PARAMETRO DE MEDICIÓN	LINEA BASE Año	VALOR ACTUAL			LOGRO ESPERADO			VALOR OBTENIDO			AVANCE (%)	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE		
				Año	Valor	Año	Valor	2017	2018	2019	2017	2018			2019	
IND.04.00.01	Porcentaje de alumnos nuevos atendidos por el programa de apoyo psicopedagógico que mejoran su rendimiento académico.	Porcentaje	2016	NO	NO	NO	40.00	50.00	60.00	NO	24.00	58.00	NO	53.00	83.33	000094-UNIVERSIDAD NACIONAL AGUIARRA LA MOLINA BIENESTAR
02.03.06-DIRECCIÓN DE																

NOTA: El porcentaje de avance de los indicadores ha sido truncado en 100.0

Nota: Tomado del aplicativo informático CEPLAN v.01, por CEPLAN.

Anexo 2: Tipos de parámetros de medición

El parámetro de medición no constituye el elemento central del nombre del indicador. No obstante, su elección no es intrascendente, pues debe representar la mejor forma de expresar el desempeño de la entidad en un determinado aspecto. Por ello, se recomienda considerar los siguientes tipos para la selección del parámetro de medición:

• **Porcentaje (proporción):** es un cociente entre dos series de datos donde el numerador está incluido en el denominador.

$$\text{Porcentaje} = \left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) \times 100$$

• **Ratio (razón o promedio):** es un cociente entre dos series de datos donde el numerador no está incluido en el denominador.

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}}$$

• **Tasa:** es un cociente entre dos series de datos, donde el numerador está incluido en el denominador, que es multiplicado por un escalar. Generalmente, se utiliza este parámetro de medición cuando el cociente de la división es pequeño. Los escalares más recurrentes son 1,000 o 10,000.

$$\text{Tasa} = \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \times \text{Escalar}$$

• **Índice:** es el producto ponderado de varias series de datos. Las ponderaciones de las series de datos deberán sumar 1.

$$\text{Índice} = \sum_{i=1}^n \text{Ponderación}_i \times \text{Serie de datos}_i$$

• **Tasa de variación:** es el cociente entre períodos diferentes de una misma serie de datos. Es preciso señalar que, la tasa de variación puede contener valores tanto positivos como negativos.

$$\text{Tasa de variación} = \left\{ \left(\frac{\text{Valor}_t}{\text{Valor}_{t-1}} \right) - 1 \right\} \times 100$$

$$\text{Tasa de variación} = \left(\frac{\text{Valor}_t - \text{Valor}_{t-1}}{\text{Valor}_{t-1}} \right) \times 100$$

• **Número:** es una expresión que permite contar unidades discretas.

• **Cantidad:** al igual que el número, es una expresión que permite contar unidades discretas. Sin embargo, se utiliza preferentemente con unidades monetarias.

Nota: Tomado de la Guía para el planeamiento institucional por CEPLAN 2019

Anexo 3: Ficha técnica del indicador

Ficha técnica del indicador					
OEI / AEI:					
Nombre del indicador:					
Justificación:					
Responsable del indicador:					
Limitaciones del indicador:					
Método de cálculo:					
Parámetro de medición:		Sentido esperado del Indicador:			
Fuente y bases de datos:					
	Valor de línea de base	Valor actual	Logros esperados		
Año					
Valor					

Nota: Tomado de la Guía para el planeamiento institucional por CEPLAN 2019

La descripción de los campos se detalla a continuación:

Nombre del indicador: deberá respetar la estructura establecida en la presente Guía.

Justificación: es el sustento de su utilidad para el seguimiento del OEI/AEI, explicando sus principales fortalezas respecto a otras alternativas de medición.

Responsable del indicador: se debe indicar la unidad orgánica que será responsable de registrar el indicador y la entidad a la que pertenece.

Limitaciones del indicador: son todos los aspectos que dificultan la medición del indicador. Entre las limitaciones más frecuentes están las restricciones técnicas, coberturas espaciales, series de tiempos y limitaciones en la comparabilidad.

Método de cálculo: es la fórmula de cálculo del indicador. En el método de cálculo, además, se describen las variables utilizadas en la fórmula de cálculo.

Parámetro de medición: es la magnitud en que se mide el indicador. Los parámetros de medición presentes en el aplicativo CEPLAN V.01 son: cantidad, número, porcentaje, ratio, tasa, índice y tasa de variación. El parámetro de medición es también conocido como la unidad de medida.

Sentido esperado del indicador: el indicador podrá ser ascendente o descendente.

Fuente y base de datos: la fuente es la entidad a partir de la cual se obtiene la información del indicador. La base de datos es el medio físico o electrónico que contiene la información del indicador.

Valor de línea de base: es el valor de la primera medición del indicador. Debe corresponder a algún año anterior al periodo del PEI.

Valor actual: es el dato más reciente del indicador. Debe corresponder a algún año anterior al periodo del PEI.

Logros esperados: es el valor proyectado anual del indicador del OEI o AEI que espera alcanzar la entidad.