

# Plan estratégico institucional 2011-2017

Hacia el centenario



**PUCP**

# Plan estratégico institucional 2011-2017

Hacia el centenario



**PUCP**

## Autoridades

### Rector

Marcial Rubio Correa

### Vicerrector Académico

Efraín Gonzales de Olarte

### Vicerrectora de Investigación

Pepi Patrón Costa

### Vicerrector Administrativo

Carlos Fosca Pastor

### Directores Académicos

Cristina del Mastro Vecchione (Directora Académica del Profesorado)

Carlos Garatea Grau (Director Académico de Planeamiento y Evaluación)

Rocío Villanueva Flores (Directora Académica de Relaciones Institucionales)

Patricia Ruiz Bravo López (Directora Académica de Responsabilidad Social)

José Távora Martín (Director Académico de Economía)

La elaboración del Plan Estratégico Institucional fue posible gracias a la participación y los aportes de los profesores, alumnos y funcionarios de nuestra universidad. Queremos expresar nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración y por su compromiso a contribuir con el logro de los objetivos trazados en él.

Plan Estratégico Institucional PUCP 2011-2017

Hacia el centenario

© Pontificia Universidad Católica del Perú

Av. Universitaria 1801, San Miguel

[www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)

Derechos reservados, prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Primera edición: octubre de 2012

500 ejemplares

Impreso en Perú - Printed in Peru

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2012-11544

Imprenta: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156, Breña

Diseño y diagramación: Pontificia Universidad Católica del Perú

Diseño de gráficos: Pamela Limo

Fotografía: Sandra Elías

Corrección de estilo en su primera versión: Andrés Napurí

## ÍNDICE

Introducción	5
1. Antecedentes	7
2. Descripción del proceso	9
2.1. Enfoque de planeamiento	9
2.2. Fases y metodología	9
2.2.1. Elaboración del marco estratégico institucional	11
2.2.2. Despliegue del PEI: planeamiento de unidades académicas	12
2.2.3. Diseño de proyectos institucionales	15
2.2.4. Planeamiento estratégico en centros e institutos de investigación	15
2.2.5. Planeamiento estratégico en unidades administrativas	18
3. Resultados del proceso	21
3.1. Marco Estratégico Institucional	21
3.1.1. Misión	21
3.1.2. Visión	21
3.1.3. Valores	21
3.1.4. Objetivos estratégicos	22



# INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) se ha elaborado mirando los cambios que se vienen dando en el mundo, los que marcan un desafío para las instituciones educativas que deben responder a nuevas necesidades sin perder el espíritu y el entendimiento de la sociedad que se desea construir. Así, nuestra universidad reflexiona y plantea cambios que la lleven a crecer con el compromiso de seguir ofreciendo una formación e investigación de excelencia que permita aportar al desarrollo de nuestro país.

El PEI 2011-2017 plasma las rutas prioritarias que nuestra comunidad ha considerado importantes trazar: brindar una formación de excelencia que sea referente de nuestra región, lograr las condiciones para ser una universidad de investigación, y ser un interlocutor importante en la reflexión acerca de nuestra identidad como país y de las mejores alternativas para generar un desarrollo humano sostenible.

Recogiendo los aprendizajes del proceso anterior del PEI 2000-2010, este PEI ha buscado involucrar a las diversas instancias –tanto académicas como administrativas– no solo en su elaboración sino también en la responsabilidad de llevarlo adelante. El PEI se despliega en planes de desarrollo formulados en conjunto por facultades y departamentos, proyectos institucionales, planes de desarrollo de la investigación de centros e institutos y planes de apoyo administrativo. Este despliegue ha implicado un gran esfuerzo por parte de todos los involucrados, pues la elaboración de los distintos planes ha tenido que llevarse a cabo de forma paulatina.

Por ello, como institución, el logro más importante que podemos asignarle al Plan Estratégico Institucional 2011-2017, hasta el momento, es que su formulación ha sido el fruto del intercambio de ideas en muy diversos escenarios, lo que ha permitido reconocernos en el presente y establecer un horizonte de expectativas y metas hacia el primer centenario de nuestra casa de estudios.

Este documento presenta el proceso de concepción y elaboración del PEI 2011-2017. En los Antecedentes se describe lo que ha supuesto el cambio de la concepción del PEI 2000-2010 al actual; además, cómo ello ha incidido en la vida institucional de los diversos actores de la PUCP. Luego, se presenta una Descripción del Proceso de elaboración del PEI 2011-2017 donde se explica cómo se han construido los diversos planes antes mencionados. Por último, en los Resultados del Proceso se presenta propiamente el PEI: la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos.



# 1. ANTECEDENTES

A fines de la década del noventa, los cambios en la educación superior estaban influenciados por un mundo cada vez más globalizado. A nivel nacional, la aprobación de la Ley de promoción de la inversión en la educación superior y la mejora económica del país fueron condiciones que intervinieron en el surgimiento de un número importante de instituciones de educación superior. Sin embargo, esto no garantizó la calidad de la propuesta formativa, lo que significó para nuestra institución una creciente competencia y, al mismo tiempo, el replanteamiento respecto a la calidad de la enseñanza y la investigación. Por esta razón, la PUCP asumió la necesidad de contar con un conjunto de logros institucionales que le permitieran definir una ruta clara para los años siguientes y que además aseguren su calidad y proyección académica.

En el año 2000 se elaboró el primer *Plan Estratégico Institucional 2000- 2010: Formación integral en tiempos de cambio*. En el colaboraron más de 200 miembros de la comunidad universitaria, lo que culminó en una declaración de misión institucional a partir de la cual se plantearon 86 metas para un periodo de diez años. Sin embargo, en el año 2005, luego de analizar los resultados alcanzados y de compararlos con los inicialmente planteados, se concluyó que era necesario cambiar la estrategia de implementación.

Es por ello que se planteó organizar y priorizar las metas mediante la formulación de quince Proyectos Institucionales, los cuales definieron el contenido del *Plan Estratégico Institucional 2007-2010*. Estos proyectos, en su mayoría, tenían un carácter institucional, por lo que estuvieron bajo la responsabilidad de las direcciones administrativas.

El periodo de implementación de este PEI finalizó el año 2010, y se hizo una evaluación a partir de la percepción de las autoridades y de los miembros de la comunidad PUCP. En la evaluación se señaló principalmente que si bien fue positivo trabajar desde una perspectiva centralizada –ya que favoreció un seguimiento que permitió conocer los logros de los Proyectos y mejorar la administración del presupuesto– en algunos casos esta forma de trabajo atomizó su ejercicio y puso en evidencia la dificultad de articular las propuestas de estas áreas administrativas con las académicas. Ello supuso un reto para esta nueva etapa, lo que permitió mejorar algunos aspectos relacionados básicamente a visibilizar el papel central de la academia y su articulación con la gestión administrativa, lo que ha sido recogido en la misión y visión del actual Plan Estratégico Institucional.



## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 2.1. ENFOQUE DE PLANEAMIENTO

El planeamiento estratégico adecuado a la educación superior sugiere una manera de comprender y llevar a cabo la gestión universitaria. En términos generales, este enfoque considera que el planeamiento institucional no es solo un proceso técnico o metodológico, sino también político. Esto se debe a que pretende generar consensos institucionales sobre las prioridades futuras para la universidad y los órganos que la conforman, entre las que destaca el papel central de la academia.

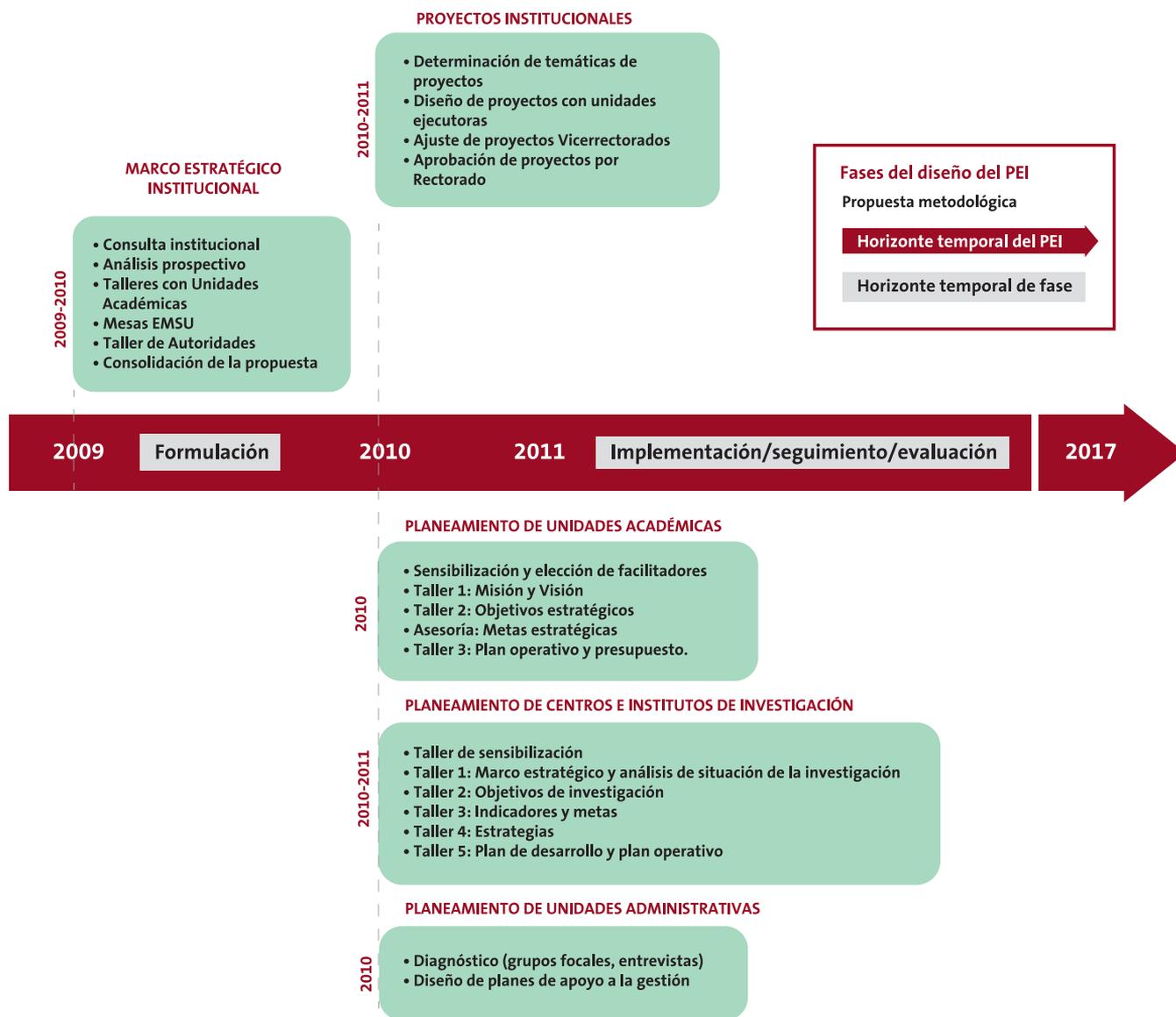
Desde esta perspectiva, se pretende continuar con los aprendizajes institucionales. Así, el planeamiento 2011-2017 se asienta en un principio de descentralización y articulación del trabajo y la toma de decisiones, que promueve la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en la elaboración del PEI y genera sinergias entre ellos. Esta situación permitió que el marco estratégico institucional propuesto por las autoridades –además de orientar el quehacer de las unidades académicas– se enriquezca con los aportes de estas, y que por otro lado las facultades y sus departamentos, así como los centros e institutos de investigación, trabajen bajo una misma perspectiva, evitando la duplicación de esfuerzos.

El PEI 2011-2017 considera una gestión orientada a resultados. En este sentido, y considerando la naturaleza académica de nuestra institución, este enfoque complementa la aproximación meramente cuantitativa de la ejecución de los planes para dar cuenta también de los logros cualitativos de los aprendizajes, de calidad de la investigación, y del impacto de nuestra intervención en la sociedad, orientado de esta manera nuestros recursos a la obtención de una serie de resultados que en su conjunto aportan al cumplimiento de los objetivos previamente acordados entre los diversos miembros de la comunidad universitaria.

Todo ello, en el marco de un planeamiento estratégico, supera el horizonte anual de planificación, de corto plazo, y ensaya escenarios de procesos que nos llevan a resultados y que solo pueden ser posibles en el mediano y largo plazo.

### 2.2. FASES Y METODOLOGÍA

El proceso de elaboración del PEI ha tenido distintas fases en las que han participado los diferentes miembros de nuestra comunidad universitaria. Cada una de ellas ha considerado el desarrollo de actividades y metodologías de trabajo de acuerdo a los participantes y al tipo de productos esperados. El siguiente esquema presenta las fases y metodologías del diseño del PEI en el horizonte global de su implementación al 2017:



A continuación se presenta una breve descripción de las fases y las metodologías del diseño del Plan Estratégico Institucional.

### 2.2.1. Elaboración del marco estratégico institucional

El marco estratégico institucional de la PUCP, correspondiente a la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos Institucionales, fue elaborado mediante un proceso participativo que comprendió las siguientes acciones:

- **Consulta institucional**

Se aplicó una encuesta virtual dirigida a los docentes, estudiantes y personal administrativo de la PUCP. La intención fue recoger opiniones e ideas en torno a la Misión Institucional y las actividades principales que deberían ser enfatizadas. La encuesta tuvo un nivel de participación significativo y los resultados de la misma fueron socializados en los talleres posteriores con todas las unidades académicas.

- **Análisis prospectivo**

De la misma manera, se realizó una consulta a expertos, tanto de la universidad como del extranjero, sobre posibles escenarios futuros de la educación superior en los campos de la formación e investigación. Los resultados fueron trabajados por la Comisión de Prospectiva, conformada por docentes de la PUCP.

- **Talleres con unidades académicas<sup>1</sup>**

Estos talleres tuvieron el objetivo de promover la elaboración participativa de la Misión y la Visión Institucional, a partir de la información obtenida por la encuesta realizada y los resultados del análisis prospectivo. Para esto se constituyeron Equipos de Planeamiento de las Unidades (EPU), conformados por autoridades, docentes, personal administrativo, alumnos y egresados de las unidades académicas de la universidad. El trabajo de los EPU fue consolidado por una Comisión de Planeamiento nombrada por el equipo rectoral y conformada por docentes de distintas áreas de la universidad, y posteriormente enriquecido por las mismas autoridades.

- **Mesas EMSU<sup>2</sup> de Responsabilidad Social**

Paralelamente, la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) realizó mesas de discusión sobre los objetivos de desarrollo del milenio fijados el 2000 por las Naciones Unidas y previstos como logros esperados a nivel mundial para el 2015 a fin de analizar el rol que debe asumir la universidad en estos retos. En estas mesas se contó con la asistencia de docentes de la PUCP, así como de expertos externos a la universidad.

---

<sup>1</sup> Las unidades académicas son instancias conformadas por la Facultad y su(s) Departamento(s).

<sup>2</sup> EMSU por sus siglas en inglés: *Environmental Management for Sustainable Universities*.

- **Taller de autoridades**

En el taller de autoridades, llevado a cabo en octubre del 2009, en el que participaron los miembros de la Asamblea Universitaria y otras autoridades académicas y administrativas, se presentó una primera propuesta de Misión y Visión Institucional, como producto del proceso participativo previo, con el objetivo de recoger la opinión de las autoridades. Asimismo se trabajó por comisiones una primera propuesta de Objetivos Estratégicos, ordenados en cuatro ejes: Formación, Investigación, Relación con el entorno y Gestión. Los resultados, luego de ser expuestos en plenaria, fueron priorizados por votación.

- **Consolidación de la propuesta**

Finalmente, los productos del taller de autoridades del 2009 fueron revisados por el equipo técnico de la Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación (DAPE) con el aporte de la Comisión de Planeamiento. Es finalmente esta propuesta de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Institucionales que, luego de ser aprobada por el equipo rectoral, se emplea como Marco Estratégico Institucional para la elaboración de los Planes de Desarrollo de las unidades académicas.

## 2.2.2. Despliegue del PEI<sup>3</sup>: Planeamiento de unidades académicas

El planeamiento de unidades académicas, o despliegue del PEI, fue el proceso mediante el cual las unidades elaboraron, en coherencia con el marco estratégico institucional, sus Planes de Desarrollo de Unidad (PDU) para el horizonte temporal 2011-2017.

Para esto se trabajó con los Equipos de Planeamiento de Unidad (EPU) previamente constituidos en la fase de elaboración del marco estratégico, aunque con flexibilidad para la incorporación de nuevos miembros lo que permitió dar continuidad al trabajo realizado. En este sentido, fue importante que los Decanos y los Jefes de los Departamentos eligieran a un miembro de su unidad para que cumpla la función de facilitador del proceso.

Un proceso semejante se realizó con la Escuela de Posgrado, la cual no se incluyó desde un inicio en el proceso dado que contaba con un plan de desarrollo que finalizaba en junio del 2011. A diferencia de los equipos de planeamiento de las demás unidades, en la Escuela de Posgrado se partió de una propuesta elaborada por un equipo designado por la autoridad y posteriormente validada con todos los coordinadores responsables en el posgrado.

De esta manera, la primera etapa del despliegue del PEI se desarrolló a través de las unidades y sus facilitadores, que participaron del diseño de sus Planes de Desarrollo (ver cuadro 1).

---

<sup>3</sup> Los planes de desarrollo elaborados por las unidades se encuentran en el campus virtual de la universidad: Intranet/ Campus Virtual/ Planeamiento/ Registro de los Planes de Desarrollo de las Unidades. Ellos forman parte del Plan Funcionamiento anual de la PUCP.

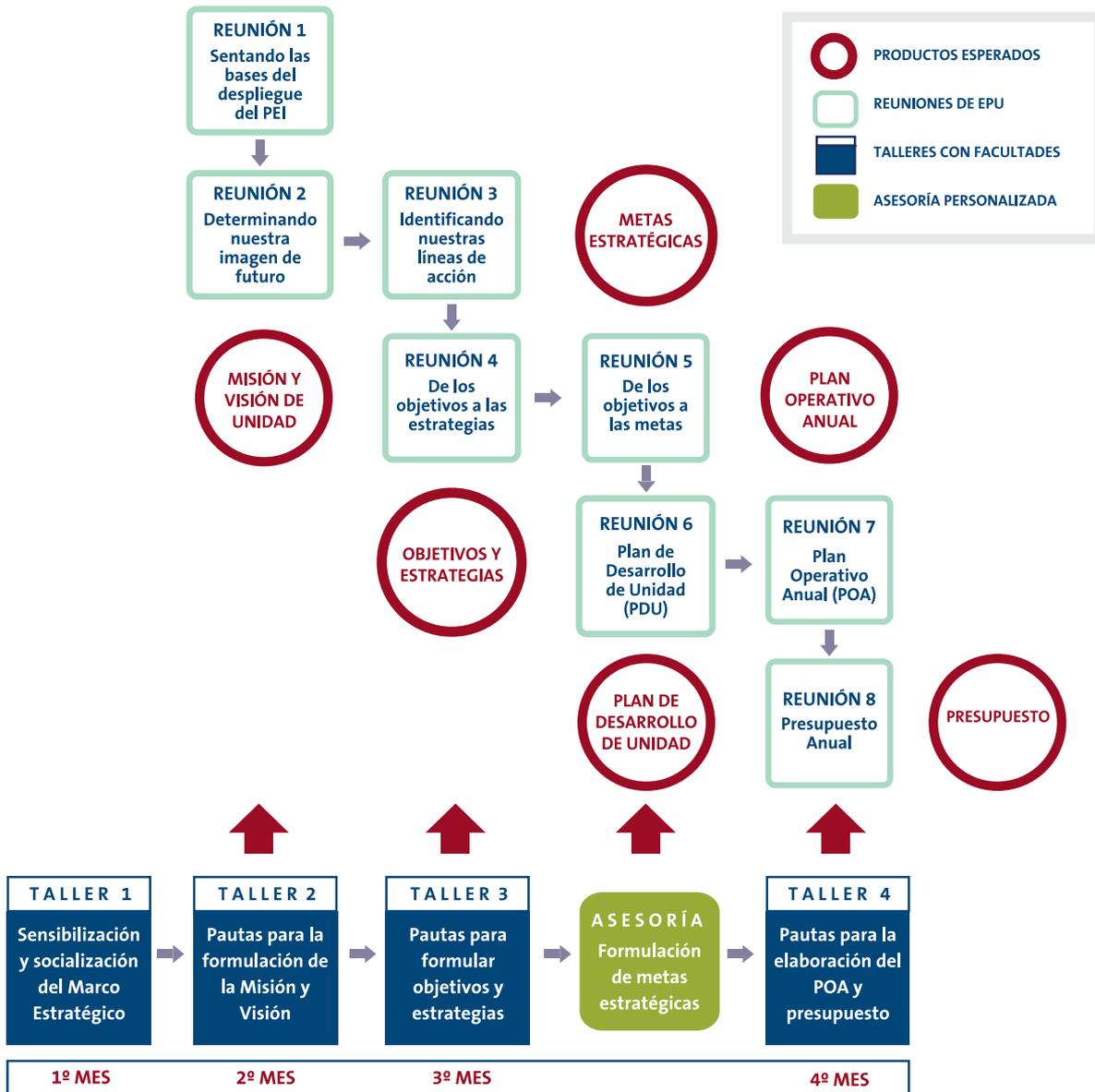
Cuadro 1: Relación de unidades académicas y sus facilitadores

<b>ADMINISTRACIÓN</b> (Facultad y Departamento) Susana Díaz	<b>ARQUITECTURA</b> (Facultad y Departamento) Renato Manrique
<b>ARTE</b> (Facultad y Departamento) Mihaela Radulescu	<b>CIENCIAS</b> (Departamento) Jaime Chau
<b>CIENCIAS E INGENIERÍA</b> (Facultad y Departamento) Hugo Pratt	<b>CIENCIAS SOCIALES</b> (Facultad y Departamentos) Norma Correa
<b>COMUNICACIONES</b> (Facultad y Departamento) Juan Manuel Auza	<b>DERECHO</b> (Facultad y Departamento) Víctor Saco
<b>EDUCACIÓN</b> (Facultad y Departamento) Carmen Coloma	<b>ESCUELA DE POSGRADO</b> Estrella Guerra
<b>ESTUDIOS GENERALES CIENCIAS</b> Luis Montestruque	<b>ESTUDIOS GENERALES LETRAS</b> Estrella Guerra
<b>GESTION Y ALTA DIRECCIÓN</b> (Facultad y Departamento) Patricia Martínez Hague	<b>LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS</b> (Facultad) Elio Vélez
<b>HUMANIDADES</b> (Departamento) Raúl Gutiérrez	<b>PSICOLOGÍA</b> (Departamento) María Isabel La Rosa

El PEI 2011-2017 considera un horizonte temporal de siete años; sin embargo, las unidades tuvieron libertad para elegir un periodo menor. Se consideró que los Planes de Desarrollo de las Unidades deberían contener, mínimamente, la Misión y Visión de la Unidad, sus Objetivos Estratégicos, las metas de los objetivos, sus actividades y metas anuales, y su presupuesto. Se diseñó un proceso que duraría un promedio de cuatro meses -considerando que los EPU podrían llevar a cabo reuniones quincenales de trabajo- de aproximadamente dos horas cada una. En este sentido, la Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación (DAPE) brindó a los facilitadores las herramientas conceptuales y metodológicas para realizar esta tarea mediante la realización de cuatro talleres y una asesoría individualizada<sup>4</sup>, como se detalla en el cuadro 2.

<sup>4</sup> Como se mencionó líneas arriba, la Escuela de Posgrado ingresó a este proceso a mediados del 2011, por lo que el periodo de elaboración de su Plan de Desarrollo (así como su horizonte temporal) fue más corto.

Cuadro 2: Proceso metodológico para la elaboración de los planes de desarrollo



### 2.2.3. Diseño de proyectos institucionales

Los resultados de la evaluación del PEI 2007-2010 y el proceso de planeamiento de las unidades académicas permitieron identificar una serie de necesidades y problemáticas institucionales centrales que, por su relevancia y envergadura, debían ser trabajadas desde el Equipo Rectoral. Por ello, se definió la formulación de proyectos estratégicos institucionales.

Estos proyectos estratégicos institucionales son propuestas que abordan una situación de interés y relevancia para la vida institucional de la PUCP, por lo que se inspiran en la Misión y Visión Institucional y se enmarcan en el ámbito de los ejes y objetivos estratégicos del PEI. Desde esta perspectiva, serían cuatro proyectos complementarios a los PDU e incorporarán la participación de unidades académicas y administrativas, bajo la responsabilidad de los Vicerrectorados competentes.

Entre las temáticas identificadas para la formulación de proyectos institucionales destacan la “gestión de la investigación” (eje de Investigación) y la “carrera profesoral” (eje de Formación). Por lo que a la fecha, la DAPE viene apoyando a la Dirección de Gestión de la Investigación (DGI) y la Dirección Académica del Profesorado (DAP<sup>5</sup>) en la formulación de dichos proyectos. Progresivamente se evaluará la pertinencia de implementar otros proyectos institucionales correspondientes a los ejes de Relación con el entorno y Gestión.

Al igual que los PDU, los proyectos institucionales se enmarcan en una lógica de gestión por resultados, por lo que su seguimiento y evaluación se llevará a cabo bajo el sistema de seguimiento y evaluación del PEI 2011-2017.

### 2.2.4. Planeamiento estratégico en centros e institutos de investigación

Como uno de los objetivos principales del Plan Estratégico Institucional 2011-2017 se orienta a impulsar la producción investigadora en la universidad con el fin de convertirla en una universidad de investigación que permita mayor impacto en el desarrollo de la sociedad, resultó pertinente que la segunda fase incorporara en la propuesta a centros e institutos de investigación. En un primer momento se priorizaron a aquellos que fueron creados para el desarrollo de investigación, reconociendo que la labor de investigación realizada por la universidad no solo corresponde a los esfuerzos de las unidades académicas.

En este sentido, el proceso de planificación con centros e institutos de investigación fue un proceso que buscó concentrar sus proyecciones en relación a los objetivos estratégicos institucionales correspondientes al eje de Investigación, sin dejar de lado los objetivos del eje de Formación relacionados al tema.

---

<sup>5</sup> Anteriormente, Dirección Académica de Régimen de Profesores (DARAP).

Este proceso de planificación se planteó en cinco etapas:



De manera particular, este itinerario de planeamiento de los centros e institutos de investigación se tradujo en el desarrollo de los siguientes talleres:

1° Taller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del marco estratégico institucional.</li><li>• Formulación de análisis interno y externo de la actividad investigadora en centros e institutos de investigación.</li></ul>
2° Taller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formulación de objetivos de investigación.</li></ul>
3° Taller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de metas e indicadores</li></ul>
4° Taller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de estrategias y actividades específicas.</li></ul>
5° Taller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Articulación del Plan de Desarrollo de Investigación 2012 y 2013 al Plan Operativo Anual.</li><li>• Presupuesto.</li></ul>

Considerando el carácter articulador del presente Plan Estratégico Institucional, se busca que los Centros adscritos a un Departamento Académico alineen, en el futuro, sus proyecciones de manera concreta a los Planes de Desarrollo formulados por las unidades académicas correspondientes.

De esta manera, la etapa del despliegue del PEI se desarrolló con los siguientes centros e institutos de investigación y sus facilitadores (ver cuadro 3), que participaron del diseño de sus Planes de Desarrollo de Investigación:

**Cuadro 3: Relación de centros e institutos y sus facilitadores**

CENTROS	INSTITUTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centro de Estudios Filosóficos (CEF)</b> Mariana Chu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instituto de Corrosión y Protección (ICP)</b> María Isabel Díaz Santiago Flores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centro de Estudios, Investigación y Difusión de la Música Latinoamericana (CEMDLAT)</b> Esmeralda Effio Verónica Morales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP)</b> Víctor Manuel Quinteros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC)</b> Pablo Vega Centeno Graciela Fernández de Córdova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instituto de Estudios Internacionales (IDEI)</b> Sandra Namihas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA)</b> Rodrigo Zevallos Alejandro Delmar José Magallanes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instituto de Etnomusicología (IDE)</b> Lidia Beltrán Renato Romero</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (CISE)</b> Gladys Ayllón Carmen Paneque Luis Sime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instituto de Investigación para la Enseñanza de las Matemáticas (IREM)</b> Uldarico Malaspina Cecilia Gaita</li> <li>• <b>Instituto de Naturaleza, Territorio y Energía Renovables (INTE)</b> José Carlos Arrunátegui Pilar Anaya</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centro de Tecnologías Avanzadas de Manufactura (CETAM)</b> Karol Muñoz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instituto de Radioastronomía (INRAS)</b> Juan Lira Jorge Heraud</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instituto Riva Agüero (IRA)</b> Ricardo Gheresi</li> </ul>

Finalmente, la formulación de estos planes proyecta la ejecución de las actividades planteadas sobre un periodo de dos años; es decir, a ser cumplidas durante los años 2012 y 2013, para luego de un balance se planteen nuevas metas y objetivos.

## 2.2.5. Planeamiento estratégico en unidades administrativas

Las metas establecidas en el PEI 2011-2017 plantean el reto de cambios en la organización y gestión de la universidad. Desde esta perspectiva, la administración central es la que articula a las distintas unidades de soporte para brindar las condiciones necesarias para la realización del Plan Estratégico Institucional.

Es así que en el 2010, en una etapa inicial, se desarrolló un diagnóstico con el objetivo de identificar las condiciones actuales y los cambios necesarios para lograrlo. Para ello, se realizaron entrevistas y grupos focales a miembros de EPU, a secretarios académicos y asistentes de los departamentos. En estas entrevistas se revisó la demanda del soporte administrativo para el cumplimiento de los planes de desarrollo, además, también se entrevistó a autoridades administrativas y se aplicó una encuesta en el Taller Informativo que se desarrolló con la Administración. Esta propuesta no sólo buscó obtener información valiosa para diseñar el proceso de planeamiento de la administración central, sino que además mejoró la relación entre lo académico y lo administrativo al permitir que ambos sean tomados en cuenta desde sus necesidades y desde su dimensión de apoyo.

En una segunda etapa, entre noviembre del 2011 y abril del 2012, el Vicerrectorado Administrativo, en el marco del cuarto eje del PEI, convocó a un equipo de directivos y ejecutivos para elaborar participativamente un plan para el periodo 2012-2014. El objetivo fue promover la articulación de su trabajo y el de sus unidades con el fin de fortalecer una gestión institucional sólida y eficiente que brinde real soporte a las actividades principales de la Universidad. Las trece unidades que vienen participando en este plan son:

• Dirección Académica de Economía	<b>DAE</b>
• Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación	<b>DAPE</b>
• Dirección de Administración y Finanzas	<b>DAF</b>
• Dirección de Comunicación Institucional	<b>DCI</b>
• Dirección de Desarrollo Organizacional	<b>DDO</b>
• Dirección de Educación Virtual	<b>PUCP Virtual</b>
• Dirección de Gestión Inmobiliaria	<b>DGI</b>
• Dirección de Informática	<b>DIRINFO</b>
• Dirección de Informática Académica	<b>DIA</b>
• Dirección de Recursos Humanos	<b>DRH</b>
• Oficina de Contraloría	<b>OC</b>
• Oficina de Financiamiento Externo	<b>OFE</b>
• Proyecto Mejoremos PUCP	<b>Mejoremos PUCP</b>





## 3. RESULTADOS DEL PROCESO

### 3.1. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

#### 3.1.1. Misión

La Pontificia Universidad Católica del Perú:

- Es una comunidad académica plural y tolerante, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos.
- Brinda una formación humanista, científica e integral de excelencia.
- Contribuye a ampliar el saber mediante investigaciones e innovaciones de nivel internacional.
- Promueve la creación y difusión de cultura.
- Asume su compromiso con el desarrollo humano.
- Se vincula de manera efectiva y permanente con su entorno.

#### 3.1.2. Visión

Al 2017 nuestra Universidad:

- Es un referente académico nacional y regional en la formación integral, multi- e interdisciplinar.
- Cuenta con las condiciones necesarias para ser una universidad de investigación.
- Interviene en la discusión y en el planteamiento de soluciones a problemas nacionales sobre educación, desarrollo social y sostenibilidad.

#### 3.1.3. Valores

- Búsqueda de la verdad
- Honestidad
- Justicia
- Liderazgo
- Pluralismo
- Respeto por la dignidad de la persona
- Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo
- Solidaridad
- Tolerancia

### 3.1.4. Objetivos estratégicos

La PUCP ha formulado once objetivos estratégicos institucionales organizándolos en cuatro ejes que estructuran el Plan y que corresponden a los procesos básicos de Formación, Investigación, Relación con el entorno y Gestión.<sup>6</sup>

#### FORMACIÓN

La Misión y Visión de nuestra universidad hacen referencia a la formación de excelencia que se desea brindar en ella. Los objetivos centran la atención en tres dimensiones claves para el logro de esta expectativa: la propuesta formativa en sí misma, los docentes que se requieren y la necesidad del reconocimiento de la propuesta en el contexto nacional e internacional.

##### 1º AMPLIAR Y CONSOLIDAR UNA FORMACIÓN FLEXIBLE, INTEGRAL, MULTI- E INTERDISCIPLINAR

Nuestra universidad expresa su compromiso con una formación amplia que brinde a sus estudiantes las herramientas necesarias para un desempeño competente en lo que requiere su profesión y la sociedad en general. Dicha formación supone el fortalecimiento de cada disciplina para lograr la integración de saberes desde una perspectiva de trabajo multi- e interdisciplinar y la formulación de currículos flexibles de enseñanza que finalmente otorguen a los estudiantes un rol más activo en el desarrollo de su formación.

Para lograr este objetivo se propone:

- Promover la multi- e interdisciplinariedad a partir de:
  - Permitir que los estudiantes de pregrado y posgrado puedan completar sus planes de estudios en otras especialidades.
  - Introducir en los planes de estudios del pregrado y posgrado cursos interdisciplinarios.
- Fortalecer la articulación vertical entre pregrado y posgrado, de modo que los estudiantes puedan estar mejor preparados académicamente, y puedan enfrentar con mejores herramientas el mundo laboral y aportar a la sociedad.
- Desarrollar las capacidades de investigación en todas las especialidades y niveles.
- Desarrollar las capacidades de ciudadanía y de responsabilidad social, tanto curricular como extracurricularmente.
- Incrementar propuestas formativas virtuales y semi-presenciales, así como de formación continua y abierta, para convocar a un mayor número de estudiantes a nivel nacional y regional.

A continuación se presenta una tabla con las metas estratégicas del objetivo y sus respectivos indicadores:

---

<sup>6</sup> Los tres primeros ejes corresponden a los quehaceres institucionales de la Universidad.

## METAS ESTRATÉGICAS 2017

El 50% de los estudiantes de pregrado llevan cursos de otros planes de estudio.

27 planes de estudio de pregrado y 45 planes de posgrado tienen cursos interdisciplinarios.

Se cuenta con 14 planes de estudio de pregrado y posgrado articulados verticalmente.

El 100% de estudiantes de pregrado y posgrado cuentan con competencias generales y específicas desarrolladas al concluir sus planes de estudios.

El 20% de estudiantes de pregrado, el 50% de estudiantes de maestría y el 100% de estudiantes de doctorado emplean competencias de investigación.

El 100% de unidades académicas incluyen, como parte de su plan curricular, acciones para fomentar que sus estudiantes desarrollen competencias de ciudadanía y responsabilidad social.

La PUCP duplica sus propuestas formativas virtuales y semipresenciales.

El 100% de las actividades de formación continua y abierta son evaluadas por el sistema de gestión de calidad.

## INDICADORES

- % de estudiantes de especialidad que en el último año estuvieron matriculados en por lo menos un curso fuera de su plan de estudios regular
- % de estudiantes de Estudios Generales Letras que llevan créditos en Estudios Generales Ciencias
- % de estudiantes de Estudios Generales Ciencias que llevan créditos en Estudios Generales Letras

- Número de planes de estudio de pregrado que tienen cursos interdisciplinarios
- Número de planes de estudio de posgrado que tiene cursos interdisciplinarios

- Número de planes de estudio de pregrado articulados con planes de estudio de los programas de maestrías
- Número de planes de estudio de maestría articulados con los planes de doctorados

- % de estudiantes de estudios generales que cuentan con competencias generales y específicas desarrolladas al concluir sus planes de estudios
- % de estudiantes de facultades que cuentan con competencias generales y específicas desarrolladas al concluir sus planes de estudios
- % de estudiantes de posgrado que cuentan con competencias generales y específicas desarrolladas al concluir sus planes de estudios

- % de estudiantes de pregrado y posgrado que desarrollan sus tesis en el marco de un proyecto de investigación en algún Centro o Instituto
- % de estudiantes de pregrado y posgrado que se gradúan por tesis

- % de unidades que convalidan créditos por la participación de sus estudiantes en actividades de responsabilidad social
- % de unidades que cuentan en sus planes de estudio con por lo menos un curso que explícitamente busque fomentar en sus estudiantes competencias de ciudadanía y responsabilidad social
- % de unidades que cuentan con programas para fomentar en sus estudiantes iniciativas de responsabilidad social
- % de unidades que por lo menos han promovido una iniciativa de responsabilidad social al año

- Número de cursos de pregrado virtuales
- Número de cursos de pregrado semipresenciales
- Número de diplomaturas virtuales
- Número de maestrías virtuales

- % de actividades de formación continua virtuales que son evaluadas por el sistema de gestión de calidad
- % de actividades de formación continua semipresenciales que son evaluadas por el sistema de gestión de calidad
- % de actividades de formación continua presenciales que son evaluadas por el sistema de gestión de calidad

## 2º FOMENTAR EL DESARROLLO DE LOS DOCENTES DE LA PUCP

Una formación de excelencia es posible gracias a la participación de profesores comprometidos con la propuesta, desde la concepción de la misma hasta su aplicación y mejoramiento. Por ello, se busca contar con los procesos que garanticen la incorporación de profesionales jóvenes con alto potencial para la docencia y la investigación, a la vez, contar con una línea de carrera profesoral que defina, diferencie y potencie los roles de profesor docente, profesor docente-investigador y profesor docente-gestor.

Para lograr este objetivo se propone:

- Reformular la carrera profesoral con el objetivo de perfilar mejor los roles asignados de profesor docente, profesor docente-investigador y profesor docente-gestor; así como establecer criterios para el ingreso a la docencia ordinaria, para la promoción dentro de la carrera según el rol que se desempeñe y para la jubilación.

A continuación se presenta una tabla con la meta estratégica del objetivo y sus respectivos indicadores:

META ESTRATÉGICA 2017	INDICADORES
El 100% de los docentes de la PUCP están bajo el régimen de la carrera profesoral.	<ul style="list-style-type: none"><li>• % de profesores que han sido evaluados en el marco de la carrera profesoral</li><li>• % de profesores que participan en procesos de cualificación en el marco de la carrera profesoral</li><li>• % de profesores que han sido promovidos en el tiempo establecido por la carrera profesoral</li><li>• % de profesores que se han jubilado a la edad establecida por la carrera profesoral</li><li>• % de profesores que han sido ordinarizados en el marco de la carrera profesoral</li></ul>

## 3º CONSOLIDAR LA PRESENCIA Y RECONOCIMIENTO DE LA FORMACIÓN QUE BRINDA LA PUCP EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL

Este objetivo se orienta al reconocimiento y valoración de la formación de la PUCP a nivel nacional e internacional mediante las siguientes estrategias: el intercambio estudiantil, intercambio de profesores con otras universidades nacionales e internacionales de prestigio y la acreditación internacional de las diversas especialidades de la Universidad.

Para lograr este objetivo se propone:

- Fomentar un mayor intercambio entre alumnos de la PUCP y de universidades del extranjero para enriquecer mutuamente los procesos de aprendizaje.

- Promover el intercambio entre nuestros profesores y los de universidades del extranjero para impartir clases, seminarios y/o para investigar.
- Lograr el aumento de estudiantes y docentes de la Red Peruana de Universidades (RPU) que participan de experiencias de intercambio con la PUCP y viceversa, de modo que se promueva la comprensión e integración del país.
- Conseguir que cada vez más especialidades de pregrado cuenten con acreditación internacional que consolide la calidad de la formación PUCP fuera del país.

A continuación se presenta una tabla con las metas estratégicas del objetivo y sus respectivos indicadores:

METAS ESTRATÉGICAS AL 2017	INDICADORES
Aumenta en 200 el número de estudiantes de intercambio entre la PUCP y universidades del extranjero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudiantes por unidad académica que han participado en un intercambio estudiantil con universidades del extranjero</li> <li>• Número de estudiantes extranjeros matriculados en la PUCP</li> </ul>
Aumenta en 50 el número de docentes de la PUCP y de universidades del extranjero que han participado en alguna experiencia de intercambio para dar clases, seminarios e investigar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de docentes de la PUCP que participan en el dictado de cursos en universidades del extranjero</li> <li>• Número de docentes PUCP que ofrecen por año seminarios académicos en el extranjero</li> <li>• Número de docentes de la PUCP que participan en proyectos internacionales de investigación registrados por la Dirección de Gestión de la Investigación</li> <li>• Número de docentes de universidades extranjeras que dictan cursos presenciales en la PUCP</li> <li>• Número de docentes de universidades extranjeras que dictan seminarios en la PUCP</li> <li>• Número de docentes de universidades extranjeras que dictan cursos virtuales en la PUCP</li> </ul>
Aumenta en 60 el número de estudiantes de la RPU que participan de experiencias de intercambio con la PUCP y en 60 estudiantes de la PUCP que participan de experiencias de intercambio con la RPU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudiantes que han participado en intercambio estudiantil en la Red Peruana de Universidades (RPU)</li> <li>• Número de estudiantes de la RPU que han participado en intercambio estudiantil en la PUCP</li> </ul>
El intercambio de docentes entre la PUCP y universidades de la RPU para el dictado de clases aumenta anualmente el 10%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de docentes de la PUCP que son invitados a desarrollar cursos en la RPU</li> <li>• Número de docentes de la PUCP que ofrecen conferencias y seminarios en la RPU</li> <li>• Número de docentes de la RPU que son invitados a desarrollar cursos en la PUCP</li> <li>• Número de docentes de la RPU que ofrecen conferencias o seminarios en la PUCP</li> </ul>
El 50% de especialidades de pregrado de la PUCP cuentan con acreditación internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de especialidades de pregrado con acreditación internacional</li> <li>• % de especialidades de pregrado acreditadas que logran la reacreditación</li> </ul>

## INVESTIGACIÓN

Se desea impulsar en la comunidad académica las condiciones que nos permitan ser en el 2017 una universidad de investigación. Se plantean tres objetivos centrales que buscan potenciar la investigación aplicada y la básica (no aplicada), y garantizar el soporte de gestión necesario para sostener esta labor.

### 4º FORTALECER LA PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS EN LA PUCP

Esta propuesta busca impulsar el desarrollo y difusión de nuevos conocimientos, tanto la “investigación pura” o “de base” como de la “investigación aplicada”, que nos permita ser reconocidos por la comunidad académica internacional como una universidad de investigación de calidad.

Para lograr este objetivo se propone:

- Fomentar la investigación de calidad a través de su fortalecimiento en los Departamentos Académicos, la Escuela de Posgrado y los Centros e Institutos de investigación como resultado de la apuesta en temas como la interdisciplinariedad y el fortalecimiento de los grupos y redes de investigación nacional e internacional, en los que se involucre a estudiantes de pregrado y posgrado.
- Conseguir mayor presencia internacional de las investigaciones llevadas a cabo en la PUCP en ámbitos académicamente reconocidos.

A continuación se presenta una tabla con las metas estratégicas del objetivo y sus respectivos indicadores:

METAS ESTRATÉGICAS AL 2017	INDICADORES
El 50% de las investigaciones realizadas responden a los lineamientos de política sobre calidad de la investigación del Vicerrectorado de Investigación (VRI).	<ul style="list-style-type: none"><li>• % de proyectos presentados a concursos internos que son evaluados por árbitros pares de prestigio en diversas especialidades</li><li>• % de investigaciones culminadas en el año, administradas y evaluadas por la Dirección de Gestión de la Investigación (DGI)</li><li>• % de grupos de investigación reconocidos y evaluados bianualmente acorde a los criterios de calidad señalados por la DGI</li></ul>
50% de las investigaciones PUCP son difundidas en espacios académicos internacionalmente reconocidos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de docentes investigadores PUCP que publican en medios internacionalmente reconocidos de su especialidad</li><li>• Número de publicaciones académicas realizadas por docentes investigadores PUCP en el año, en medios de publicación internacionalmente reconocidos de acuerdo a su especialidad</li><li>• % de docentes investigadores que pertenecen a grupos de investigación y que participan en congresos nacionales e internacionales arbitrados</li></ul>

## 5º PONER LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES PRODUCIDAS POR LA PUCP AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD

La investigación aplicada que se desarrolla en la universidad debe provocar un impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. De manera particular, este objetivo enmarca, por ejemplo, las iniciativas y proyectos de la universidad basados en el enfoque de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), entre otros.

Para lograr este objetivo se propone:

- Promover la realización de proyectos de investigación que se traduzcan en impactos positivos para la vida social.

A continuación se presenta una tabla con la meta estratégica del objetivo y sus respectivos indicadores:

META ESTRATÉGICA AL 2017	INDICADORES
Aumenta a 40% los proyectos de investigación que son efectivamente implementados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de transferencias tecnológicas de la PUCP realizadas en beneficio del sector público y privado</li><li>• Número de transferencias tecnológicas de la PUCP en beneficio de poblaciones en estado vulnerable</li><li>• Número de patentes nacionales e internacionales otorgadas</li><li>• Número de registros de propiedad intelectual de productos creados en la PUCP</li><li>• Número de contratos de licenciamiento y transferencia tecnológica</li><li>• Número de proyectos de I+D+i concluidos exitosamente</li></ul>

## 6º ASEGURAR LAS CONDICIONES QUE PERMITAN PROMOVER UNA MAYOR PRODUCCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE CALIDAD

La investigación debe ser una labor permanente, que no dependa financieramente solo del apoyo de la universidad, sino que debe contar con un soporte organizativo y de procesos que articule a la administración y la academia en el desarrollo de investigaciones de alta calidad e impacto.

Para lograr este objetivo se propone:

- Implementar un sistema de gestión de la investigación que garantice su calidad, así como su adecuada gestión operativa y financiera.
- Aumentar el financiamiento destinado a la investigación que proviene de fuentes externas a la PUCP.

A continuación se presenta una tabla con las metas estratégicas del objetivo y sus respectivos indicadores:

METAS ESTRATÉGICAS AL 2017	INDICADORES
<p>El 100% de las investigaciones son gestionadas por medio del sistema de gestión de la investigación</p> <hr/> <p>El 50% del financiamiento destinado a la investigación proviene de fuentes externas a la PUCP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de investigaciones concluidas que pasan por el sistema de gestión operativa y financiera de la DGI</li> <li>• % del monto presupuestal destinado a investigación en la universidad</li> <li>• % de financiamiento destinando a la investigación que proviene de fuentes externas a la PUCP.</li> </ul>

## RELACIÓN CON EL ENTORNO

Como institución que se desenvuelve en una sociedad, se espera que la universidad se involucre y tenga un papel protagónico en los procesos que determinan el desarrollo humano y social. Desde esta perspectiva, se busca replantear la relación de nuestra institución con su entorno desde una propuesta más dinámica.

### 7º IMPULSAR EL INTERCAMBIO Y APRENDIZAJE MUTUO ENTRE LA PUCP Y LA SOCIEDAD

La universidad tiene el interés de aportar y aprender de la realidad con la que se vincula, por ello se propone un rol más activo para llevar a cabo acciones que beneficien a la sociedad de manera conjunta con instituciones estratégicas. Igualmente, considera un rol fundamental el de aportar a la difusión e intercambio cultural en nuestra sociedad.

Para lograr este objetivo se propone:

- Incrementar las intervenciones a favor de la educación, el desarrollo social, la gobernabilidad democrática y la mitigación de la pobreza sin olvidar el enfoque interdisciplinario.
- Ampliar las actividades organizadas por la PUCP para promover el debate público sobre temas vinculados al desarrollo del país.

A continuación se presenta una tabla con las metas estratégicas del objetivo y sus respectivos indicadores:

### METAS ESTRATÉGICAS AL 2017

Se desarrollan 40 intervenciones anuales a favor de la educación, el desarrollo social, la gobernabilidad democrática y la mitigación de la pobreza.

La PUCP organiza 10 actividades anuales para promover el debate público sobre temas vinculados al desarrollo del país.

### INDICADORES

- Número de intervenciones sobre los temas priorizados implementadas solo en la PUCP
- Número de intervenciones sobre los temas priorizados concertadas con el Estado en sus distintos niveles
- Número de intervenciones sobre los temas priorizados concertadas con empresas privadas
- Número de intervenciones sobre los temas priorizados concertadas con la sociedad civil
- Número de eventos organizados por las unidades para promover el debate sobre temas vinculados al desarrollo

## 8º INCORPORAR EN LA UNIVERSIDAD PRÁCTICAS COHERENTES CON EL DESARROLLO HUMANO

Debe existir coherencia entre la propuesta que la universidad busca impulsar en la sociedad y la que se tiene al interior de la misma, en los temas de valores y la forma de vincularse entre las personas y con la naturaleza. Se busca, además, asumir y desarrollar una cultura en la comunidad universitaria comprometida con el desarrollo humano.

Para lograr este objetivo se propone:

- Generar procedimientos para reducir el impacto ambiental por el uso de sus recursos.
- Fomentar en la PUCP el reconocimiento positivo de la diversidad y no discriminación.

A continuación se presenta una tabla con las metas estratégicas del objetivo y sus respectivos indicadores:

### METAS ESTRATÉGICAS AL 2017

La PUCP mejora los indicadores de impacto ambiental en referencia al último estudio realizado de la huella ecológica del campus.

El 75% de unidades académicas de la PUCP desarrollan actividades concretas para el reconocimiento positivo de la diversidad y la no discriminación.

### INDICADORES

- % de reducción de consumo de energía en el campus
- % de reducción de uso de agua en el campus
- % de reducción de kilogramos de residuos sólidos generados
- % de residuos sólidos reciclados o reutilizados en el campus
- % de áreas verdes en el campus respecto al área construida
- % de unidades que participan de programas de inclusión y/o discriminación positiva dentro de la PUCP.
- % de unidades que desarrollan al menos un curso que tenga como uno de sus ejes centrales la reflexión sobre la diversidad sociocultural del país.
- % unidades que desarrollan al menos una iniciativa de Responsabilidad Social que incluye el trabajo con diferentes organizaciones y/o instituciones de la sociedad civil.
- % de unidades que promueven al menos un programa de voluntariado universitario
- % unidades que incluyen en sus planes operativos anuales (POA) al menos una actividad extracurricular relacionada al reconocimiento positivo de la diversidad y no discriminación

## GESTIÓN INSTITUCIONAL

Uno de los aspectos más complejos identificados en los últimos años en nuestra universidad ha sido el tema de la gestión institucional, por lo que se ha considerado un cuarto eje en el que se proponen objetivos centrados en modificar la estructura y los procesos de la organización en un modelo de gestión que facilite las propuestas de mejora académica.

### 9º IMPLEMENTAR UNA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA PUCP

Una gestión por resultados considera el desempeño organizacional en función de los productos alcanzados, y no solo en referencia al cumplimiento de normas y procedimientos. Ello implica orientar los recursos al cumplimiento de objetivos previamente acordados y que generen compromisos de los distintos responsables en cada estamento y unidad que conforman la institución. De esta manera, los acuerdos son construidos en conjunto y conocidos por todos lo que permite dar cierta unidad ya que brindan un sentido compartido de lo que se hace y el porqué se hace.

Para lograr este objetivo se propone:

- Implementar en las unidades una gestión por resultados.
- Modernizar el sistema informático de la universidad, lo que nos permitirá una mayor transparencia en la gestión, así como mayor rapidez y eficiencia en el uso y administración de nuestros recursos.

A continuación se presenta una tabla con la meta estratégica del objetivo y sus respectivos indicadores:

META ESTRATÉGICA AL 2017	INDICADORES
18 unidades de la PUCP implementan una gestión por resultados.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número unidades que planifican programática y financieramente sobre la base de resultados</li><li>• Número de unidades que han implementado el sistema institucional de seguimiento y evaluación de sus resultados</li><li>• Número de unidades que presentan al final del año de ejercicio sus informes de gestión</li><li>• Número de unidades que han incorporado acciones de mejora en sus Planes Operativos Anuales y Planes de Desarrollo a partir de los resultados obtenidos del seguimiento y evaluación</li></ul>

## 10º GARANTIZAR QUE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL SE CONSOLIDE COMO UNO DE LOS PILARES DE LA GESTIÓN DE LA PUCP

La comunicación es uno de los pilares de la gestión institucional y, en tal sentido, la PUCP se propone fortalecerla a través de tres aspectos claves: en la gestión de los procesos de toma de decisión interna, en el posicionamiento de la PUCP, y en el fortalecimiento de la cultura institucional.

Para lograr este objetivo se propone:

- Promover la consolidación de las políticas de comunicación institucional PUCP que le faciliten a las unidades académico-administrativas el desarrollo de sus quehaceres.
- Fortalecer la imagen institucional de la PUCP a nivel nacional.
- Fomentar la identificación institucional de los diversos estamentos de la comunidad PUCP con los valores, la misión y visión institucionales.

A continuación se presenta una tabla con las metas estratégicas del objetivo y sus respectivos indicadores:

METAS ESTRATÉGICAS AL 2017	INDICADORES
El 90% de unidades académico-administrativas se rigen por las políticas de comunicación institucional PUCP pertinentes según sus quehaceres.	<ul style="list-style-type: none"><li>• % de unidades académico-administrativas conocen y aplican las políticas institucionales de comunicación</li><li>• % de las unidades académico-administrativas cuentan con planes de comunicación anual e incorporan indicadores de gestión de la comunicación</li><li>• % de unidades (con oferta académica, de investigación y de servicios) que elaboran planes de marketing anual que incorporan indicadores de gestión y comercialización</li></ul>
La PUCP es percibida como la mejor universidad del país.	<ul style="list-style-type: none"><li>• % de personas que percibe a la PUCP como la mejor universidad del país</li><li>• % de potenciales estudiantes de pregrado y posgrado que perciben a la PUCP como la primera opción para postular</li></ul>
El 65% de miembros de la comunidad PUCP dicen sentirse identificados con los valores, la misión y visión institucionales.	<ul style="list-style-type: none"><li>• % de estudiantes PUCP que dicen sentirse identificados con los valores, la misión y visión institucionales</li><li>• % de docentes PUCP que dicen sentirse identificados con los valores, la misión y visión institucionales</li><li>• % de administrativos PUCP que dicen sentirse identificados con los valores, la misión y visión institucionales</li><li>• % de egresados PUCP que dicen sentirse identificados con los valores, la misión y visión institucionales</li></ul>

## 11º FOMENTAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCP

Este objetivo implica reformular la estructura organizativa de la universidad y rediseñar los procesos administrativos de modo que estén coordinados y sirvan de apoyo a las actividades académicas y de gestión. Esto trae como consecuencia que quienes tienen a su cargo la responsabilidad de los procesos se encuentren mejor capacitados, identificados con la labor de nuestra institución, y participando en una línea de carrera para el personal administrativo.

Para lograr este objetivo se propone:

- Lograr que el personal administrativo esté bajo el régimen de la carrera administrativa.

A continuación se presenta una tabla con la meta estratégica del objetivo y sus respectivos indicadores:

META ESTRATÉGICA AL 2017	INDICADORES
El 100 % del personal administrativo de la PUCP está bajo el régimen de la carrera administrativa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• % de personal administrativo que ha sido seleccionado en base al perfil de la carrera administrativa</li><li>• % de personal administrativo que ha sido evaluado en base a la carrera administrativa</li><li>• % de personal administrativo que participan en procesos de cualificación en base a la carrera administrativa</li><li>• % de personal administrativo que ha sido promovido en el tiempo establecido por la carrera administrativa</li><li>• % de personal administrativo que se han jubilado a la edad establecida por la carrera administrativa</li></ul>

