

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

MOVIMIENTO UNIVERSITARIO “SÚMATE – UNC”



ELECCIONES PARA RECTOR Y VICERRECTORES

PLAN DE TRABAJO 2026 - 2031

*Angel Francisco Dávila Rojas
Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar
Juana Aurelia Ninatanta Ortiz*

PLAN DE TRABAJO 2026 - 2031

1. Presentación y marco filosófico

Presentación

Estimados docentes, estudiantes, personal administrativo y demás miembros de la comunidad universitaria, ante ustedes presento el Plan de Gobierno Universitario para el periodo 2026–2031, concebido con un enfoque técnico, realista y profundamente comprometido con el rol histórico y social de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Este plan no es una declaración de intenciones, es una herramienta de gestión, construida sobre el análisis de nuestra realidad institucional y alineada a las mejores prácticas de gobierno universitario en América Latina. Su propósito central es claro: mejorar la calidad académica y fortalecer la eficiencia administrativa, garantizando sostenibilidad y pertinencia regional.

Hemos definido la misión, visión, ejes estratégicos que integran la misión universitaria: la formación académica, la investigación con impacto regional, la responsabilidad social, la modernización administrativa, la gobernanza transparente y el bienestar universitario. Cada eje cuenta con metas concretas e indicadores verificables, porque creemos firmemente que la gestión universitaria debe medirse por resultados y no solo por esfuerzos.

Al 2031 aspiramos a una Universidad con planes de estudio actualizados, programas acreditados, docentes fortalecidos, investigación pertinente, procesos administrativos simples y digitales, y una comunidad universitaria atendida con dignidad y eficiencia.

Este plan propone una gestión basada en evidencia, planificación y rendición de cuentas en un claustro pleno, donde cada decisión tenga sustento técnico en el conocimiento, la ética y el servicio a la sociedad.

Con trabajo conjunto, responsabilidad y visión de futuro, la Universidad Nacional de Cajamarca puede y debe consolidarse como un referente académico en el norte del país al servicio del desarrollo regional y nacional.

Angel Francisco Dávila Rojas

Visión y Misión Institucional 2026 - 2031

MISIÓN UNC

Somos una universidad que forma profesionales competentes, investigadores líderes que generan, transfieren y aplican conocimiento mediante la investigación e innovación; con responsabilidad social; contribuyendo al desarrollo sostenible, la competitividad, la inclusión social y el bienestar de la región y del país.

VISIÓN UNC

Ser una universidad de excelencia, reconocida por la calidad de su formación profesional, la producción científica de impacto, la innovación, la internacionalización con una gestión moderna, transparente y orientada a resultados y comprometida con el desarrollo sostenible de la sociedad.

Ideario y Valores:

a. Integridad y ética institucional

Actuaremos con honestidad, probidad y respeto irrestricto a los principios éticos en todas las actividades académicas, administrativas y de investigación. La conducta de las autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos estará orientada por valores de transparencia, justicia, respeto y servicio a la comunidad universitaria.

Compromisos:

- Tolerancia cero a la corrupción.
- Promoción de una cultura de integridad académica y científica.
- Gestión basada en principios y valores institucionales.
- Rendición de cuentas.

b. Democracia participativa y gobernanza universitaria

Promoveremos una gestión abierta, inclusiva y participativa que fortalezca la gobernabilidad institucional mediante el diálogo permanente con estudiantes, docentes, graduados y trabajadores administrativos.

Compromisos:

- Espacios permanentes de consulta y participación.
- Fortalecimiento de los órganos de gobierno universitario.
- Respeto a la pluralidad de ideas y al pensamiento crítico.
- Construcción colectiva de decisiones estratégicas.

c. Transparencia y rendición de cuentas

La gestión universitaria se desarrollará bajo principios de transparencia activa, acceso a la información y rendición de cuentas, garantizando que la comunidad universitaria conozca cómo se toman las decisiones y cómo se utilizan los recursos públicos.

Compromisos:

- Publicación periódica de indicadores de gestión.
- Presupuestos y ejecución financiera accesibles.
- Seguimiento y evaluación de metas institucionales.
- Auditorías internas y mecanismos de control ciudadano.

d. Responsabilidad social universitaria

La UNC fortalecerá su compromiso con la sociedad, orientando la formación profesional, la investigación y la extensión universitaria hacia la solución de los problemas prioritarios de Cajamarca y del país.

Compromisos:

- Investigación con impacto social.
- Vinculación efectiva con comunidades y sectores productivos.
- Promoción de la sostenibilidad ambiental.
- Contribución al desarrollo territorial y la reducción de brechas sociales.

e. Innovación centrada en las personas (Design Thinking)

La gestión universitaria adoptará el enfoque de Design Thinking para comprender profundamente las necesidades de estudiantes, docentes, investigadores y trabajadores, diseñando soluciones innovadoras que mejoren la experiencia universitaria.

Compromisos:

- Escuchar activamente a los usuarios de los servicios universitarios.
- Diseñar políticas basadas en evidencia y necesidades reales.
- Fomentar la creatividad y la innovación institucional.
- Implementar soluciones mediante prototipos y mejora continua.

Aplicación práctica:

- **Empatizar:** Comprender las necesidades, expectativas y problemas de la comunidad universitaria.
- **Definir:** Identificar claramente los desafíos prioritarios que afectan el desarrollo institucional.
- **Idear:** Generar alternativas innovadoras mediante procesos participativos.
- **Prototipar:** Implementar proyectos piloto y soluciones experimentales antes de su escalamiento.
- **Evaluar y mejorar:** Medir resultados, recoger retroalimentación y optimizar continuamente los procesos.

f. Excelencia académica y mejora continua

La búsqueda de la calidad será una responsabilidad permanente en todas las funciones universitarias.

Compromisos:

- Acreditación y certificación de programas académicos.
- Fortalecimiento de la investigación científica.
- Actualización curricular permanente.
- Evaluación continua de resultados.

g. Inclusión, equidad e interculturalidad

Garantizaremos igualdad de oportunidades para todos los miembros de la comunidad universitaria, respetando la diversidad cultural, social y económica que caracteriza a Cajamarca y al Perú.

Compromisos:

- Políticas de inclusión y permanencia estudiantil.
- Respeto a la diversidad cultural.
- Igualdad de oportunidades.
- Promoción de una cultura de respeto y no discriminación.

h. Sostenibilidad y compromiso con las futuras generaciones

Toda decisión institucional considerará su impacto económico, social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región y del país.

Compromisos:

- Gestión eficiente de recursos.
- Promoción de campus sostenibles.
- Investigación orientada al desarrollo sostenible.
- Educación ambiental transversal.

2. Diagnóstico y análisis situacional

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS +

- Se cuenta con herramientas de gestión
- Se cuenta con Oficina de gestión de calidad
- Profesionales que demuestran avances en el manejo de gestión de la calidad
- Docentes que conocen gestión curricular y evaluación
 - Docentes RENACIT
- Unidades de investigación de pre y posgrado
- Se cuenta con el sistema de información académica (SIA)
- Personal administrativo con talentos emergentes

DEBILIDADES –

- Desarticulación de la dirección estratégica, políticas y herramientas de gestión desalineadas
- Planificación desalineada de los programas
- Incipiente diseño e implementación de políticas de calidad
- Carencia de un Sistema de gestión de calidad
 - Deficiente gestión curricular
 - Admisión desligada del enfoque por competencias y deficientes logros en el perfil de egreso
- Líneas y proyectos de investigación descontextualizados y ajenos a la solución de problemas sociales
- Inadecuada selección de docentes
- Escasa labor de responsabilidad social
- Carencia de una política sostenida de publicaciones
- Escasa movilidad de docentes y estudiantes
- Deficiente infraestructura y mantenimiento de equipos de laboratorio.
- Escaso seguimiento a la verificación del perfil de egreso
 - Evaluadores externos

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES +

- Existe la red de universidades para movilidad e investigación (RPU)
- Se cuenta con nuevo modelo de calidad para la acreditación de programas
- Incorporar a los grupos de interés en alianzas estratégicas
- Alianzas estratégicas con gobiernos regionales, municipalidades y otras instituciones

AMENAZAS –

- Creación de universidades y carreras que no responden a las demandas de la sociedad
- Reducción sostenida de presupuestos a la universidad pública
- Incumplimiento del gobierno central con la homologación de haberes
- Facilismo desmedido de universidades privadas para captar postulantes
- Inestabilidad política del gobierno que afecta al desarrollo de la universidad pública

- **Contexto actual:**

Diagnóstico situacional de la UNC

“Los problemas identificados reflejan la necesidad de una transformación integral de la UNC; orientada a la calidad, la pertinencia, la innovación y una gestión moderna basada en resultados.”

a. Brechas en la calidad académica y acreditación de la calidad educativa

En la UNC, persisten desigualdades en la calidad de los Programas académicos, evidenciadas en escasos de niveles de procesos de acreditación, currículos aun desactualizados y limitada incorporación de enfoques por competencias, no se incorpora la investigación formativa en la formación profesional. Además; se evidencia el incumplimiento de algunos indicadores de las condiciones básicas de calidad. Esto afecta la formación profesional y la competitividad de los egresados.

b. Débil articulación entre la UNC y el entorno (baja pertinencia)

Existe una desconexión entre la formación universitaria, la investigación y las necesidades del sector productivo y social, lo que se traduce en baja empleabilidad de egresados y limitada contribución al desarrollo regional.

c. Insuficiente producción científica e innovación

La UNC presenta bajos niveles de investigación indexada, escasa transferencia tecnológica y limitada innovación, escasas herramientas digitales para la gestión de proyectos; debido a restricciones presupuestales, débil cultura investigativa y limitada formación de investigadores.

d. Limitaciones en la gestión administrativa

En la UNC, se evidencian problemas de burocracia, lentitud en los trámites, baja ejecución presupuestal y escasa digitalización; lo que afecta la eficiencia institucional y la calidad del servicio a estudiantes y docentes.

e. Brecha tecnológica y transformación digital incompleta

La UNC no ha consolidado procesos de digitalización integral, presenta limitaciones en plataformas académicas, gestión de datos y educación virtual de calidad.

f. Débil desarrollo y capacitación docente

No existen políticas de desarrollo académico y pedagógico, plan de gestión docente y académica. Existe una insuficiente formación pedagógica y actualización profesional del docente de la UNC, especialmente en metodologías activas, uso de TIC y enfoque por competencias.

g. Problemas de acceso, permanencia y equidad

A pesar de ser una universidad pública, en la UNC persisten dificultades en:

- Acceso a estudiantes de zonas rurales de la región
- Deserción estudiantil
- Limitado soporte en bienestar universitario

Esto evidencia brechas de equidad educativa.

h. Infraestructura física, tecnológica y equipamiento insuficiente

Nuestra universidad presenta deficiencias en laboratorios, gabinetes, aulas, bibliotecas y equipamiento tecnológico, lo que limita el aprendizaje práctico y la investigación de docentes y estudiantes.

i. Financiamiento limitado y poco diversificado

La UNC tiene alta dependencia del presupuesto público (que es reducido) y baja generación de recursos propios a través de los centros de producción; que afectan la sostenibilidad financiera y la capacidad de inversión en calidad e innovación. No existen políticas de gestión financiera

j. Gobernanza y cultura institucional débil

Se identifican problemas como:

- Falta de planificación estratégica efectiva
- Limitada cultura de evaluación y resultados
- Debilidades en transparencia de procesos y rendición de cuentas

k. Baja internacionalización

La UNC muestra escasa movilidad académica (escaso/nulo presupuesto), pocas redes internacionales y limitada cooperación científica, lo que restringe su posicionamiento global.

l. Débil impacto de la responsabilidad social universitaria (gestión de la proyección social y extensión cultural)

Muy pocos Programas académicos o Facultades de la UNC realizan labor de extensión y proyección social universitaria y éstas suelen ser aisladas y poco articuladas, sin generar impacto sostenido en el desarrollo territorial.

PROBLEMAS (con enfoque CEPLAN)

Problema 1: Brechas en la calidad académica y bajos niveles de acreditación de la calidad académica en la UNC

Problema Central: La formación profesional en la UNC con niveles heterogéneos de calidad académica y nula acreditación de programas académicos.

“Las brechas en la calidad académica responden a factores estructurales que requieren una intervención integral en currículo, docencia, infraestructura y cultura de evaluación.”

Causas (raíces del problema)

a. Diseño curricular aun desactualizado, son algunos los Programas académicos que tienen un currículo por competencias real

- Planes de estudio con insuficiente actualización
- Débil enfoque por competencias
- Limitada integración teoría-práctica

b. Débil desarrollo docente

- Insuficiente capacitación pedagógica a la docencia universitaria
- Escaso dominio de metodologías activas
- Limitado uso de TIC en la enseñanza

c. Insuficiente cultura de calidad y evaluación

- Baja implementación de procesos de autoevaluación
- Escasa cultura de mejora continua
- Nulo seguimiento de indicadores académicos (KPI)

d. Limitaciones en infraestructura y equipamiento

- Laboratorios insuficientes o desactualizados
- Débil acceso a bibliografía científica
- Limitaciones tecnológicas para el aprendizaje

e. Gestión académica poco articulada

- Débil planificación académica
- Escasa coordinación entre Facultades y Escuelas Profesionales
- Procesos administrativos que afectan la calidad educativa

EFFECTOS (lo consideramos como consecuencias)

a. Baja competitividad de egresados

- Limitaciones en inserción laboral de los egresados
- Débil desempeño profesional

b. Pérdida de prestigio institucional

- Menor posicionamiento de la UNC a nivel nacional
- Reducción de confianza social

c. Dificultades en procesos de acreditación de programas

- Riesgo de observaciones por organismos reguladores (SINEASE)
- Limitación en crecimiento institucional

d. Débil contribución al desarrollo regional

- Profesionales poco alineados a las necesidades de la sociedad
- Menor impacto de la UNC en la sociedad

Problema 2: Débil pertinencia de la formación universitaria y la investigación respecto al entorno regional

“La pertinencia universitaria es un principio fundamental que garantiza que la formación profesional y la investigación respondan a las demandas reales de la sociedad y contribuyan efectivamente al desarrollo regional.”

Problema Central: Desarticulación entre la oferta académica, la investigación universitaria y las necesidades del desarrollo regional

Causas (raíces del problema)

a. Currículos poco vinculados al contexto territorial

- Planes de estudio con escaso enfoque regional
- Escasa incorporación de problemáticas locales
- Débil formación orientada a competencias laborales reales

b. Investigación desvinculada de las necesidades regionales

- Líneas de investigación poco pertinentes
- Escasa investigación aplicada
- Limitada transferencia tecnológica

c. Débil articulación: universidad–empresa–estado

- Pocos convenios estratégicos activos
- Escasa participación del sector productivo en la formación profesional
- Limitados espacios de prácticas preprofesionales efectivas

d. Insuficiente seguimiento al egresado

- Falta de sistemas de monitoreo laboral
- Escasa retroalimentación del mercado laboral
- Débil ajuste de la oferta académica

e. Limitada gestión de la responsabilidad social universitaria (RSU)

- Actividades aisladas y no sostenibles
- Bajo impacto territorial
- Falta de integración con docencia e investigación

Efectos (consecuencias)

a. Baja empleabilidad de egresados

- Dificultad de inserción laboral de los egresados
- Desajuste entre formación profesional y demanda laboral

b. Escaso impacto de la UNC en el desarrollo regional

- Limitada contribución a sectores productivos de la región
- Baja incidencia en políticas públicas locales

c. Pérdida de relevancia social de la UNC

- Percepción de desconexión con la realidad
- Menor reconocimiento institucional

d. Débil innovación y transferencia tecnológica

- Escasa solución a problemas productivos de la región
- Bajo aporte al desarrollo económico regional

Problema 3: Insuficiente desarrollo de la investigación científica, innovación y transferencia tecnológica

“El fortalecimiento de la investigación científica constituye un pilar fundamental para el posicionamiento institucional y la contribución efectiva de la UNC al desarrollo regional y nacional.”

Problema Central: Bajos niveles de producción científica, innovación y transferencia tecnológica en la UNC

Causas (raíces del problema)

a. Limitada cultura investigativa

- Escasa orientación a la investigación desde el pregrado
- Baja motivación de docentes y estudiantes
- Débil integración de la investigación formativa en el currículo

b. Insuficiente formación de investigadores

- Pocos docentes reconocidos como investigador
- Limitada capacitación en metodología científica
- Escasa formación en redacción de artículos científicos

c. Restricciones presupuestales

- Bajo financiamiento para investigación
- Limitados fondos concursables
- Escasa inversión en proyectos de innovación

d. Débil infraestructura y equipamiento para investigación

- Laboratorios insuficientes o desactualizados
- Limitado acceso a bases de datos científicas
- Carencia de equipamiento especializado

e. Escasa articulación con redes y centros de investigación

- Poca cooperación nacional e internacional
- Débil participación en redes científicas
- Limitada movilidad académica

f. Débil sistema de gestión de la investigación

- Procesos administrativos poco eficientes
- Escaso acompañamiento técnico a investigadores
- Limitado seguimiento de indicadores de investigación (KPI)

g. Baja vinculación con el sector productivo

- Escasa investigación aplicada
- Limitada transferencia tecnológica
- Pocos proyectos con impacto económico o social

Efectos (consecuencias)

a. Baja producción científica indexada

- Pocas publicaciones en revistas de alto impacto
- Bajo posicionamiento académico

b. Débil innovación tecnológica

- Escasa generación de patentes o prototipos
- Limitado desarrollo tecnológico

c. Pérdida de competitividad institucional

- Menor posicionamiento en rankings
- Limitada captación de fondos externos

d. Escaso aporte al desarrollo regional

- Problemas locales sin solución científica
- Baja transferencia de conocimiento

e. Limitada formación investigativa de estudiantes

- Profesionales con baja capacidad de investigación
- Débil pensamiento crítico

Problema 4: Ineficiencia en la gestión administrativa y limitada modernización institucional

“La modernización de la gestión administrativa es una condición indispensable para garantizar una universidad eficiente, transparente y orientada a resultados.”

Problema Central: Gestión administrativa ineficiente, burocrática y con bajo nivel de modernización en la UNC

Causas (raíces del problema)

a. Excesiva burocracia y procesos no optimizados

- Trámites administrativos largos y complejos
- Duplicidad de funciones y procedimientos
- Escasa simplificación administrativa

b. Limitada digitalización de procesos

- Predominio de gestión documentaria física
- Sistemas informáticos fragmentados o inexistentes
- Baja interoperabilidad entre áreas

c. Débil planificación y gestión por resultados

- Limitado uso de indicadores KPI
- Escasa articulación entre planes (PEI, POI, presupuesto)
- Toma de decisiones poco basada en evidencia

d. Ineficiente capacitación del personal administrativo

- Débil formación en gestión pública moderna
- Limitadas competencias digitales
- Escasa cultura de mejora continua

e. Problemas en la ejecución presupuestal

- Retrasos en procesos de gasto
- Baja eficiencia en el uso de recursos
- Limitaciones en planificación financiera

f. Débil cultura de transparencia y rendición de cuentas

- Acceso limitado a información institucional
- Poca sistematización de reportes de gestión
- Escasa participación de la comunidad universitaria

Efectos (consecuencias)

a. Baja calidad del servicio administrativo

- Insatisfacción de estudiantes y docentes
- Retrasos en procesos académicos y administrativos

b. Ineficiencia en el uso de recursos públicos

- Subutilización del presupuesto
- Pérdida de oportunidades de inversión

c. Desconfianza institucional

- Percepción de poca transparencia
- Debilitamiento de la gobernanza universitaria

d. Limitaciones para la transformación digital

- Rezago frente a otras universidades
- Dificultad para implementar innovación institucional

e. Impacto negativo en la calidad académica

- Procesos administrativos que obstaculizan la gestión académica
- Retrasos en contratación, compras y servicios

Problema 5: Brecha tecnológica y transformación digital incompleta

“La transformación digital no es una opción, sino una condición necesaria para garantizar la eficiencia, la calidad educativa y la transparencia en la gestión universitaria.”

Problema Central: Limitada integración de tecnologías digitales en los procesos académicos y administrativos de la UNC

Causas (raíces del problema)

a. Infraestructura tecnológica insuficiente

- Limitaciones en conectividad (internet, redes)
- Equipamiento informático desactualizado
- Falta de mantenimiento tecnológico

b. Sistemas informáticos fragmentados

- Plataformas no integradas entre sí
- Duplicidad de información
- Falta de interoperabilidad institucional

c. Limitadas competencias digitales

- Mayoría de docentes con bajo dominio de TIC
- Personal administrativo con escasa formación digital
- Estudiantes con acceso desigual a herramientas tecnológicas

d. Débil implementación de educación virtual y digital

- Plataformas educativas subutilizadas
- Escasa innovación en entornos virtuales
- Limitado uso de recursos digitales en el aprendizaje

e. Falta de planificación estratégica en transformación digital

- Ausencia de políticas claras de digitalización
- Inversión tecnológica no priorizada
- Escasa visión de largo plazo

f. Problemas en seguridad de la información

- Riesgos de pérdida de datos
- Sistemas vulnerables
- Falta de protocolos de ciberseguridad

Efectos (consecuencias)

a. Baja eficiencia en los procesos institucionales

- Trámites lentos
- Duplicidad de trabajo
- Errores en la gestión de información

b. Limitaciones en la calidad educativa

- Experiencias de aprendizaje poco innovadoras
- Débil acceso a recursos digitales
- Baja competitividad frente a universidades modernas

c. Desigualdad en el acceso tecnológico

- Brecha digital entre estudiantes
- Exclusión de sectores vulnerables

d. Dificultad para implementar gobernanza digital

- Limitada transparencia
- Procesos poco trazables
- Baja capacidad de monitoreo institucional

e. Rezago institucional

- Pérdida de competitividad
- Menor capacidad de innovación

Problema 6: Débil desarrollo y desempeño docente en la UNC

“El fortalecimiento del desarrollo docente es la base para garantizar una educación universitaria de calidad, innovadora y centrada en el estudiante.”

Problema Central: Insuficiente desarrollo de competencias pedagógicas, científicas y tecnológicas del docente universitario

Causas (raíces del problema)

a. Limitada capacitación y actualización docente

- Escasos programas de formación continua
- Débil actualización en avances disciplinarios
- Poca participación en programas de especialización

b. Insuficiente formación pedagógica

- Predominio de enseñanza tradicional
- Limitado dominio de metodologías activas
- Escasa aplicación del enfoque por competencias

c. Bajo dominio de tecnologías educativas

- Uso limitado de plataformas virtuales
- Escasa integración de TIC en el aula
- Débil innovación en entornos digitales

d. Limitados incentivos al desempeño docente

- Escaso o nulo reconocimiento a la excelencia académica
- Débil relación entre desempeño y estímulos
- Poca motivación para mejorar prácticas docentes

e. Sobrecarga laboral y gestión inadecuada del tiempo

- Alta carga académica
- Limitado tiempo para investigación y capacitación
- Débil equilibrio entre docencia, investigación y gestión

f. Escasa cultura de evaluación y mejora docente

- Evaluaciones docentes poco sistemáticas
- Nulo uso de resultados para mejora continua
- Falta de retroalimentación efectiva

Efectos (consecuencias)

a. Baja calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje

- Clases poco dinámicas
- Limitado desarrollo de competencias en estudiantes

b. Débil formación profesional de los estudiantes

- Baja capacidad crítica y analítica
- Limitaciones en habilidades prácticas

c. Escasa innovación educativa

- Predominio de modelos tradicionales
- Poca adaptación a nuevas tendencias educativas

d. Bajo rendimiento académico estudiantil

- Dificultades en aprendizaje significativo
- Mayor riesgo de deserción

e. Limitado desarrollo de la investigación

- Menor producción científica
- Débil formación de semilleros de investigación

Problema 7: Limitaciones en el acceso, permanencia y equidad estudiantil

“Garantizar el acceso, la permanencia y el egreso oportuno de los estudiantes constituye un compromiso fundamental de la UNC con la equidad y la inclusión social.”

Problema Central: Dificultades en el acceso, permanencia y culminación oportuna de estudios por parte de los estudiantes

Causas (raíces del problema)

a. Barreras socioeconómicas

- Limitados recursos económicos de los estudiantes
- Costos asociados a transporte, alimentación y materiales
- Necesidad de trabajar durante los estudios

b. Insuficiente cobertura de bienestar universitario

- Limitados servicios de comedor, residencia y salud
- Débil apoyo psicológico y social
- Escasos programas de becas y ayudas económicas

c. Débil acompañamiento académico

- Falta de tutoría académica efectiva
- Escaso seguimiento al rendimiento estudiantil
- Limitados programas de nivelación

d. Brecha educativa de ingreso

- Estudiantes con formación previa desigual
- Dificultades en cursos básicos
- Limitaciones en competencias iniciales

e. Brecha digital

- Acceso desigual a dispositivos tecnológicos
- Limitaciones de conectividad
- Dificultades en entornos virtuales

f. Problemas de adaptación a la vida universitaria

- Falta de orientación vocacional
- Débil integración a la comunidad universitaria
- Estrés académico y emocional

Efectos (consecuencias)

a. Considerable deserción estudiantil

- Abandono de estudios
- Trayectorias académicas incompletas

b. Baja tasa de egreso oportuno

- Retraso en la culminación de carreras
- Incremento de costos personales e institucionales

c. Inequidad educativa

- Exclusión de estudiantes vulnerables
- Brechas entre zonas urbanas y rurales

d. Bajo rendimiento académico

- Dificultades en el aprendizaje
- Reprobación de asignaturas

e. Impacto negativo en la calidad institucional

- Indicadores académicos bajos
- Afectación a procesos de acreditación

Problema 8: Infraestructura y equipamiento insuficiente y desactualizado

“La infraestructura y el equipamiento constituyen condiciones básicas para garantizar una educación universitaria de calidad y el desarrollo de la investigación científica.”

Problema Central: Limitaciones en la infraestructura física y el equipamiento académico, tecnológico y de investigación de la UNC

Causas (raíces del problema)

a. Insuficiente inversión en infraestructura

- Presupuesto limitado para obras
- Priorización inadecuada de proyectos
- Retrasos en ejecución de inversiones

b. Deficiente planificación de infraestructura

- Ausencia de un plan maestro de desarrollo físico
- Crecimiento desordenado de instalaciones
- Falta de visión de largo plazo

c. Equipamiento obsoleto o insuficiente

- Laboratorios desactualizados
- Equipos tecnológicos limitados
- Bibliotecas con recursos insuficientes

d. Mantenimiento inadecuado

- Falta de mantenimiento preventivo
- Deterioro progresivo de instalaciones
- Gestión reactiva en lugar de preventiva

e. Limitaciones en gestión de inversiones públicas

- Procesos administrativos lentos
- Dificultades en formulación de proyectos
- Baja capacidad técnica en gestión de proyectos

f. Crecimiento de la demanda estudiantil

- Incremento de matrícula
- Saturación de aulas y espacios académicos
- Presión sobre servicios universitarios

Efectos (consecuencias)

a. Limitaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje

- Clases en ambientes sin adecuación a necesidades
- Débil formación práctica
- Experiencias educativas limitadas

b. Baja calidad de la investigación

- Restricciones para desarrollar proyectos
- Limitado acceso a tecnología especializada

c. Insatisfacción de la comunidad universitaria

- Percepción negativa de estudiantes y docentes
- Desmotivación académica

d. Riesgos en seguridad y bienestar

- Infraestructura descuidada
- Condiciones poco óptimas para el desarrollo académico

e. Limitaciones para acreditación y licenciamiento

- Incumplimiento de estándares de calidad
- Observaciones de organismos reguladores

Problema 9: Financiamiento limitado y sostenibilidad institucional

“La sostenibilidad financiera es una condición esencial para garantizar la continuidad, calidad y crecimiento de la UNC.”

Problema Central: Limitada disponibilidad y diversificación de recursos financieros para garantizar el desarrollo sostenible de la UNC

Causas (raíces del problema)

a. Alta dependencia del presupuesto público

- Dependencia casi exclusiva del tesoro público
- Limitada autonomía financiera
- Asignaciones presupuestales restringidas

b. Baja generación de recursos propios

- Escasos servicios universitarios rentables
- Débil gestión de proyectos productivos
- Limitada oferta de educación continua y posgrado

c. Débil captación de fondos externos

- Nulo acceso a financiamiento internacional
- Escasa participación en fondos concursables
- Poca articulación con empresas y sector privado

d. Ineficiencia en la gestión financiera

- Subejecución presupuestal
- Deficiente planificación del gasto
- Procesos administrativos que retrasan inversiones

e. Limitada cultura de sostenibilidad financiera

- Escasa visión de diversificación de ingresos
- Falta de estrategias de autofinanciamiento
- Poca innovación en modelos de financiamiento

Efectos (consecuencias)

a. Restricciones en inversión académica

- Limitaciones en mejora de Programas académicos
- Débil actualización curricular

b. Insuficiente desarrollo de investigación

- Falta de financiamiento para proyectos de investigación
- Limitada innovación tecnológica

c. Déficit en infraestructura y equipamiento

- Obras paralizadas o postergadas
- Demandas judiciales
- Equipamiento insuficiente

d. Limitaciones en bienestar universitario

- Cobertura reducida de servicios estudiantiles
- Escasa inversión en programas sociales

e. Riesgo para la sostenibilidad institucional

- Dificultades para crecimiento y modernización
- Vulnerabilidad ante cambios presupuestales

Problema 10: Debilidades en la gobernanza y cultura institucional

“Una gobernanza universitaria sólida, transparente y orientada a resultados es fundamental para garantizar el desarrollo institucional y la confianza de la comunidad universitaria.”

Problema Central: Limitaciones en la gobernanza universitaria y débil cultura institucional orientada a resultados, transparencia y calidad

Causas (raíces del problema)

a. Débil planificación estratégica

- Planes institucionales poco articulados (PEI, POI, presupuesto)
- Escaso seguimiento de metas
- Limitada visión de largo plazo

b. Baja cultura de gestión por resultados

- Uso limitado de indicadores KPI
- Toma de decisiones poco basada en evidencias
- Débil evaluación del desempeño institucional

c. Limitaciones en transparencia y rendición de cuentas

- Acceso restringido a información institucional
- Escasa sistematización de reportes
- Baja cultura de rendición de cuentas

d. Débil liderazgo y articulación institucional

- Falta de coordinación entre unidades académicas y administrativas
- Procesos de decisión fragmentados
- Escasa comunicación interna

e. Resistencia al cambio organizacional

- Cultura institucional tradicional
- Baja apertura a la innovación
- Limitada adopción de nuevas prácticas de gestión

f. Escasa participación de la comunidad universitaria

- Limitados espacios de participación
- Baja inclusión de estudiantes y docentes en decisiones
- Débil sentido de pertenencia institucional

Efectos (consecuencias)

a. Ineficiencia en la gestión institucional

- Dificultades para implementar políticas
- Bajo cumplimiento de objetivos

b. Desconfianza en la gestión universitaria

- Percepción negativa de autoridades
- Debilitamiento institucional

c. Baja capacidad de respuesta ante desafíos

- Lentitud en toma de decisiones
- Dificultad para adaptarse a cambios

d. Limitaciones en la calidad y mejora continua

- Procesos poco evaluados
- Escasa innovación institucional

e. Débil posicionamiento institucional

- Pérdida de competitividad
- Menor reconocimiento externo

3. Ejes Estratégicos de Gestión

Eje 1. Fortalecimiento Académico

Objetivo estratégico: Mejorar sostenidamente la calidad de la formación profesional.

Metas al 2031:

- 100% de carreras profesionales con planes de estudio actualizados.
- 80% de docentes capacitados en didáctica universitaria.
- 85% de estudiantes son promovidos

Indicadores:

- % de planes de estudio actualizados.
- % de docentes certificados en capacitación pedagógica.
- % de tasa de retención estudiantil.

Eje 2. Investigación e Innovación con Impacto Regional

Objetivo estratégico: Incrementar la producción científica y la investigación aplicada.

Metas al 2031:

- Duplicar proyectos de investigación activos.
- Incrementar en 50% las publicaciones indexadas.

Indicadores:

- Número de proyectos financiados.
- Número de publicaciones científicas.
- Proyectos con impacto regional.

Eje 3. Responsabilidad Social y Vinculación

Objetivo estratégico: Fortalecer la relación universidad–sociedad.

Metas al 2031:

- 100% de carreras profesionales con proyectos de RSU.
- Incrementar convenios activos en 60%.

Indicadores:

- Número de proyectos RSU.
- Número de convenios vigentes.
- Estudiantes en prácticas preprofesionales.

Eje 4. Gestión Administrativa Moderna y Eficiente

Objetivo estratégico: Optimizar procesos y recursos institucionales.

Metas al 2031:

- 90% de procesos administrativos digitalizados.
- Reducción del tiempo de trámites en 40%.

Indicadores:

- % de procesos digitalizados.
- Tiempo promedio de atención de trámites.
- Nivel de ejecución presupuestal.

4. Metas y Resultados Esperados

Objetivos

Los objetivos traducen el *diagnóstico institucional* en una *propuesta estratégica integral*, orientada a fortalecer la calidad académica, la pertinencia, la innovación, la equidad y la gobernanza, garantizando el desarrollo sostenible de la UNC.

Fines (Impactos esperados)

- Alta calidad académica y programas acreditados
- Egresados competitivos y con alta empleabilidad
- Universidad con fuerte impacto en el desarrollo regional
- Incremento de la producción científica e innovación
- Gestión institucional eficiente, transparente y moderna
- Reducción de brechas de inequidad educativa
- Posicionamiento institucional a nivel nacional e internacional
- Sostenibilidad financiera y crecimiento institucional

Objetivo central: Consolidar una Universidad pública de calidad, pertinente, innovadora, inclusiva y con gobernanza digital, orientada a resultados y al desarrollo sostenible de la región Cajamarca

Medios (Soluciones estratégicas)

a. Fortalecimiento de la calidad académica

- Actualización curricular con enfoque por competencias
- Acreditación de programas académicos
- Implementación de sistemas de evaluación y mejora continua

b. Vinculación efectiva con el entorno regional

- Articulación universidad–empresa–Estado
- Investigación aplicada a problemas regionales
- Fortalecimiento de la empleabilidad de egresados

c. Desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica

- Incremento de financiamiento para investigación
- Formación de investigadores
- Integración a redes científicas nacionales e internacionales

d. Modernización de la gestión administrativa

- Simplificación de procesos
- Digitalización de trámites
- Gestión basada en indicadores KPI

e. Implementación de la transformación digital

- Integración de sistemas informáticos
- Fortalecimiento de infraestructura tecnológica
- Desarrollo de competencias digitales

f. Fortalecimiento del desarrollo docente

- Programas de capacitación continua
- Formación pedagógica y digital
- Sistemas de evaluación e incentivos al desempeño

g. Promoción del acceso, permanencia y equidad estudiantil

- Fortalecimiento del bienestar universitario
- Programas de tutoría y acompañamiento
- Sistemas de alerta temprana de deserción

h. Mejora de la infraestructura y equipamiento

- Plan maestro de infraestructura
- Modernización de laboratorios y bibliotecas
- Implementación de mantenimiento preventivo

i. Fortalecimiento de la sostenibilidad financiera

- Diversificación de fuentes de financiamiento
- Generación de recursos propios
- Captación de fondos externos

j. Consolidación de la gobernanza institucional

- Planificación estratégica articulada
- Cultura de transparencia y rendición de cuentas
- Participación de la comunidad universitaria

Eje 5. Gobierno Universitario y Transparencia

Objetivo estratégico: Consolidar una gobernanza ética y basada en resultados.

Metas al 2031:

- Publicación anual de informes de gestión (claustro pleno).
- Implementación de tablero de control institucional.

Indicadores:

- Número de informes publicados.
- Cumplimiento de metas estratégicas.
- Nivel de participación de la comunidad universitaria.

Eje 6. Bienestar Universitario e Infraestructura

Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones de estudio y trabajo.

Metas al 2031:

- Incrementar cobertura de bienestar universitario hasta un 50%.
- Ejecutar plan multianual de mantenimiento.

Indicadores:

- Cobertura de servicios de bienestar.
- Nivel de satisfacción estudiantil.
- Inversión anual en infraestructura.

4. Metas y Resultados Esperados**a. Calidad académica con equidad**

La UNC asumirá la calidad académica como un compromiso permanente con la excelencia en la formación profesional, la investigación y la responsabilidad social universitaria, asegurando el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales. Este principio se articulará con la equidad, garantizando el acceso, permanencia y culminación de estudios de todos los estudiantes, especialmente de aquellos provenientes de contextos socioeconómicos vulnerables y zonas rurales, mediante políticas inclusivas, tutorías académicas, bienestar universitario y apoyo pedagógico diferenciado.

Objetivo Estratégico 1

Fortalecer la calidad de la formación académica en pregrado y posgrado, garantizando condiciones de equidad en el acceso, permanencia y culminación de los estudios universitarios.

Indicadores:

- Porcentaje de programas académicos acreditados o en proceso de acreditación.
- Tasa de retención estudiantil anual (%).
- Tasa de egreso oportuno (%).
- Porcentaje de estudiantes beneficiarios de programas de tutoría académica.
- Porcentaje de estudiantes que acceden a servicios de bienestar universitario.

b. Transparencia y eficiencia administrativa

La gestión universitaria se orientará a la **transparencia**, la rendición de cuentas y el uso responsable de los recursos públicos, fortaleciendo los sistemas de control interno y acceso a la información. Asimismo, se promoverá la **eficiencia administrativa** mediante la modernización de procesos, la digitalización de servicios, la simplificación administrativa y una gestión basada en resultados; asegurando que cada decisión contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos institucionales.

Objetivo Estratégico 2

Optimizar la gestión administrativa y financiera mediante prácticas transparentes, eficientes y orientadas a resultados, fortaleciendo la confianza de la comunidad universitaria y la sociedad.

Indicadores:

- Porcentaje de ejecución presupuestal anual.
- Tiempo promedio de atención de trámites administrativos (días).
- Porcentaje de procesos administrativos digitalizados.
- Número de informes de rendición de cuentas publicados anualmente.
- Nivel de satisfacción de usuarios internos y externos (%).

c. Pertinencia regional

La Universidad Nacional de Cajamarca reafirma su compromiso con el **desarrollo regional**, alineando su oferta académica, líneas de investigación y programas de extensión universitaria a las necesidades productivas, sociales, culturales y ambientales de Cajamarca y su ámbito de influencia. Este principio impulsará una universidad conectada con su territorio, que forma profesionales competentes y socialmente responsables, capaces de aportar soluciones científicas y tecnológicas a los problemas regionales.

Objetivo Estratégico 3

Alinear la formación profesional, la investigación y la responsabilidad social universitaria con las prioridades de desarrollo regional y nacional, contribuyendo al progreso sostenible de Cajamarca.

Indicadores :

- Número de programas académicos actualizados con enfoque territorial.
- Porcentaje de proyectos de investigación vinculados a problemas regionales.
- Número de convenios activos con gobiernos locales, regionales y sector productivo.
- Número de proyectos de responsabilidad social universitaria ejecutados.
- Tasa de empleabilidad de egresados al primer año (%)

d. Innovación y mejora continua

La innovación constituye un eje transversal de la gestión universitaria, promoviendo la incorporación de nuevas metodologías educativas, tecnologías digitales, enfoques pedagógicos activos y prácticas modernas de gestión. La **mejora continua** se sustenta en la evaluación permanente del desempeño institucional, el uso de indicadores de calidad, la autoevaluación y la retroalimentación sistemática, orientadas al fortalecimiento sostenido de los procesos académicos y administrativos.

Objetivo Estratégico 4

Impulsar una cultura institucional de innovación y mejora continua en los procesos académicos, de investigación y gestión universitaria.

Indicadores:

- Porcentaje de docentes capacitados en innovación pedagógica y TIC.
- Número de cursos que incorporan metodologías activas o virtuales.
- Número de proyectos de innovación educativa y de gestión implementados.
- Resultados de evaluaciones de desempeño docente e institucional.
- Índice de cumplimiento de planes de mejora institucional (%).

e. Sostenibilidad institucional

La sostenibilidad institucional implica garantizar la **viabilidad académica, financiera, ambiental y organizacional** de la universidad en el largo plazo. Este principio promueve una gestión responsable de los recursos, la diversificación de fuentes de financiamiento, el fortalecimiento de capacidades humanas y la adopción de prácticas ambientalmente sostenibles, asegurando la continuidad y el crecimiento equilibrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Objetivo Estratégico 5

Garantizar la sostenibilidad académica, financiera, organizacional y ambiental de la UNC a mediano y largo plazo.

Indicadores:

- Crecimiento porcentual de recursos directamente recaudados.
- Porcentaje del presupuesto destinado a mantenimiento e infraestructura.
- Tasa de estabilidad del personal docente y administrativo.
- Número de proyectos de eficiencia energética y gestión ambiental.
- Nivel de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (%).

5. Presupuesto, Viabilidad y Gestión de Riesgos

- **Sostenibilidad financiera:** Nuestras propuestas contenidas en el Plan de Gobierno para la Universidad Nacional de Cajamarca, deben contar con su respectivo respaldo presupuestal, que garanticen su ejecución y no se conviertan tan solo en ofrecimientos electorales y populistas, para ello se propone:
 - ✓ Priorización y calidad en el gasto público de nuestra universidad, evitando el gasto innecesario e improductivo, que viene generando falta de infraestructura educativa, de bienes y servicios para la función académica y un excesivo burocratismo administrativo. El gasto estará orientado principalmente a la función inherente de la universidad, que es la parte académica.
 - ✓ Generación y elaboración de proyectos de inversión, dentro del marco legal del Sistema de Inversión Pública vigente, que generen el cierre de brecha en nuestra universidad, con costos adecuados y rentabilidad económica – social, así como garantizar su operatividad y mantenimiento en el tiempo.
 - ✓ Gestionar presupuestos públicos y privados, que permitan el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, estas acciones se ejecutarán a nivel de Gobierno Central, Regional y Local, así como participar de fondos concursables nacionales e internacionales y también generar convenios de colaboración estratégica con la empresa privada, que nos permita generar recursos para el presupuesto institucional.
 - ✓ Alinear y articular nuestros instrumentos de planificación al interno y también con los Planes de Desarrollo Concertados, regional y local, que nos permita planificar mejor el desarrollo y evitar la duplicidad en ejecución de recursos presupuestales.
 - ✓ Revisar y modificar la regulación del Sistema de Gestión Productiva de nuestra universidad, la misma que nos permitirá el ordenamiento, la identificación y también la creación de centros generadores de recursos, que generen recursos directamente recaudados para nuestra universidad.
- **Evaluación de las fuentes de financiamiento:** Priorizaremos el gasto público en nuestra universidad, prevaleciendo la inversión y gasto en la mejora en la calidad académica:

Recursos ordinarios. - Con esta fuente de financiamiento, garantizaremos un gasto eficiente debidamente priorizado, del gasto operativo (remuneraciones, servicios básicos, mantenimiento de infraestructura pública, bienestar social y otros bienes y servicios necesarios), acorde con el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional.

Recursos Directamente recaudados. – Revisaremos y modificaremos la regulación del Sistema de Gestión Productiva de nuestra universidad, lo que nos permitirá el ordenamiento, la identificación y también creación de centros generadores de recursos, que generen de manera eficiente y exclusiva recursos para nuestra universidad, mejorar los procesos de exámenes de admisión y otros que mejoren la recaudación de recursos.

Canon Sobre Canon y Regalías Mineras. - Esta fuente de financiamiento estará destinado exclusivamente para el financiamiento de proyectos de inversión de infraestructura

educativa (edificios inteligentes, laboratorios modernos) y también para el financiamiento de ejecución de proyectos investigación científica y de tesis.

Donaciones y Transferencias de la Cooperación Internacional. - participar de fondos concursables nacionales como internacionales y también generar convenios de colaboración estratégica con la empresa privada, que nos permita generar recursos para el presupuesto institucional

- **Gestión de riesgos:** Con el fin de gestionar los riesgos, se crearán diferentes comités técnicos y legales (Comité de Gestión de Inversiones, Comité de Caja, Comité de Gestión de Riesgos) cuyo trabajo principal será identificar de manera previa los posibles riesgos, presupuestales y financieros en nuestra universidad, así como elaborar propuestas técnicas y legales para su solución, si se diera la ocurrencia de los mismos.

Por otro lado, daremos énfasis, priorizaremos y mejoraremos la implementación continua del Sistema de Control Interno de nuestra Universidad.

6. Mecanismos de Seguimiento y Evaluación

- **Rendición de cuentas:** Se informará permanentemente en el portal de transparencia y periódicamente en claustro pleno a la comunidad universitaria sobre el avance y los logros del plan de trabajo.
- **Evaluación de gestión:** A través de las oficinas técnicas se realizará el seguimiento a la gestión tomando en cuenta el Sistema de semáforos para determinar los logros y avances poniendo énfasis en aquellos procesos aun por alcanzar y se presentarán los resultados al finalizar el mandato.

ATTE

Angel Francisco Dávila Rojas

Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar

Juana Aurelia Ninatanta Ortiz