

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**



RESOLUCIÓN DE CONSEJO UNIVERSITARIO N.º 0162-2026-CU-UNALM

La Molina, 09 de abril de 2026

VISTO:

El acuerdo del Consejo Universitario adoptado en sesión ordinaria de la fecha; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Comunicación N.º 2194-2025-VRI, de fecha 29 de diciembre de 2025, el Vicerrectorado de Investigación eleva al Consejo Universitario la propuesta de “Lineamientos Estratégicos Institucionales de Transferencia Tecnológica de la Universidad Nacional Agraria La Molina”;

Que, los referidos lineamientos constituyen un marco orientador para la gestión de la transferencia tecnológica en la Universidad Nacional Agraria La Molina, cuyo propósito es ordenar, articular y potenciar las capacidades institucionales, promoviendo la transformación del conocimiento académico en soluciones con impacto económico y social;

Que, dichos lineamientos se encuentran alineados con la normativa nacional en materia de ciencia, tecnología e innovación, así como con el marco institucional vigente de la UNALM, fortaleciendo la vinculación con el sector socio-productivo, la gestión de la propiedad intelectual, el emprendimiento de base tecnológica y la generación de impacto derivado de las actividades de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento;

Que, resulta necesario aprobar un instrumento institucional que consolide y oriente las acciones de transferencia tecnológica en la Universidad, a fin de contribuir al desarrollo sostenible, la competitividad y la articulación con el entorno productivo;

Que, de conformidad con lo establecido en el artículo 310º, literal a) del Reglamento General de la UNALM y, estando a lo acordado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria de la fecha;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO ÚNICO.- APROBAR los “Lineamientos Estratégicos Institucionales de Transferencia Tecnológica de la Universidad Nacional Agraria La Molina”, documento que consta de nueve (9) folios y que forma parte integrante de la presente resolución.

Rocío Consuelo Delgado Aguilar
SECRETARIO GENERAL



José Alberto Barrón López
RECTOR



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

RESOLUCIÓN N.º 0162-2026-CU-UNALM

Introducción y Propósito

El presente documento constituye el marco orientador para la gestión de la Transferencia Tecnológica (TT) en la Universidad Nacional Agraria La Molina. Su objetivo fundamental es ordenar, articular y potenciar las capacidades institucionales, transformando el conocimiento académico en soluciones tangibles.

Estos lineamientos vinculan la normativa con mecanismos operativos que facilitan la interacción entre la universidad y el ecosistema de innovación externo, asegurando una implementación efectiva en beneficio de la sociedad.

1. Marco Normativo

1.1 Ámbito Nacional

- Constitución Política del Perú
- Ley Universitaria N°30220 y sus modificaciones.
- Ley N° 28613, Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
- Ley 28303- Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación
- Ley N° 30806-Ley que modifica diversos artículos de la ley 28303, Ley marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; y de la ley 28613, Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)
- Ley N° 31250 Ley del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACTI), promulgada en el 2021
- Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021.

1.2 Ámbito institucional

- Estatuto vigente de la de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Reglamento General vigente de la UNALM, 2017 [TR N° 0001-2017-AU-UNALM]
- Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional Agraria La Molina, 2023 [TR. N° 0225-2023-CU-UNALM]
- Política de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento de la Universidad Nacional Agraria La Molina, 2024 [TR N° 0251-2024-CU-UNALM]
- Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad Nacional Agraria La Molina, 2019 [TR N° 0415-2019-CU-UNALM]
- Reglamento de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional Agraria La Molina, 2024 [TR. N°0252-2024-CU-UNALM].

2. Alcance del Modelo de Transferencia Tecnológica de la UNALM

El Modelo de Transferencia Tecnológica (TT) de la UNALM integra los activos intelectuales y resultados de **I+D+i+e** generados por la comunidad universitaria en el ejercicio de sus funciones. Su alcance se operativiza a través de las siguientes modalidades estratégicas:

- **Desarrollo Tecnológico Colaborativo y por Encargo:** Comprende la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo ejecutados en alianza con actores externos (sector público, privado o sociedad civil). Incluye contratos de I+D bajo demanda y esquemas de innovación abierta para la resolución de desafíos tecnológicos específicos.

- **Gestión y Licenciamiento de Activos de Propiedad Intelectual:** Abarca la transferencia de derechos de explotación sobre invenciones, variedades vegetales, software, secretos industriales y otros resultados protegibles, mediante contratos de licenciamiento que aseguren el cumplimiento de la normativa institucional y el retorno de beneficios a la universidad.
- **Emprendimiento de Base Tecnológica:** Fomenta la creación y consolidación de nuevas unidades de negocio derivadas del conocimiento universitario, priorizando la constitución de Empresas de Base Tecnológica (EBT o Spin-offs) y el impulso a *startups* con alto potencial de escalabilidad e impacto.

3. Glosario

- **Due Diligence:** Es una evaluación exhaustiva y crítica de los activos, riesgos y potencial de la tecnología de una empresa (o tecnología a transferir) antes de una inversión, adquisición o transferencia, para verificar su estado real, identificar oportunidades, riesgos (legales, técnicos, de seguridad, etc.) y determinar un valor justo, asegurando que la transferencia sea viable y beneficiosa para ambas partes, no solo desde lo financiero sino también en términos de sistemas, propiedad intelectual y cumplimiento normativo.
- **Empresas de Base Científica Tecnológica (EBCT):** Son organizaciones que basan su actividad empresarial en la innovación tecnológica orientada al mercado, dedicándose a la comercialización y rentabilización de productos y servicios innovadores generados a partir de un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico, y que cuentan con personal investigador y técnico de alta cualificación en sus equipos.
- **Escalamiento Tecnológico:** Se refiere al proceso de llevar una innovación desde su fase inicial de desarrollo (laboratorio, prototipo) a una producción y aplicación a gran escala, viable comercial y operativamente, asegurando que la tecnología sea robusta, eficiente y reproducible para un nuevo contexto, a menudo involucrando la adaptación de procesos, la reducción de costos y la garantía de calidad para el mercado o el nuevo usuario final.
- **Ficha Tecnológica:** Se realiza con el objetivo de promocionar, y difundir resultados de investigación a potenciales socios, inversores o al mercado con la finalidad de facilitar los procesos de transferencia tecnológica.
- **Libertad de Operación – Freedom to Operate (FTO):** Es un concepto crucial para las empresas que se desenvuelven en el complejo panorama de los derechos de propiedad intelectual. En esencia, la FTO garantiza que su producto, proceso o servicio pueda desarrollarse, fabricarse y venderse sin infringir los derechos de propiedad intelectual de terceros. Para las empresas, comprender y garantizar la FTO es esencial para evitar costosas disputas legales y garantizar una entrada fluida al mercado.
- **Marketing Tecnológico:** Es la aplicación de estrategias y herramientas tecnológicas para facilitar el movimiento, adopción y comercialización de conocimientos, patentes e invenciones desde centros de investigación (universidades, laboratorios) hacia el mercado (empresas, sociedad), creando valor económico y social a través de licencias, alianzas y nuevos productos, utilizando softwares (CRM, automatización) para personalizar la conexión con usuarios y mercados potenciales.
- **Nivel de Madurez Tecnológica (TRL):** Es una escala de medición usada para evaluar o medir el nivel de madurez de una tecnología particular. Cada proyecto

- tecnológico es evaluado frente a los parámetros de cada nivel tecnológico y es asignado a una clasificación basada en el progreso del proyecto.
- **Nivel de Madurez Comercial (CRL):** Es un complemento referido al ámbito de necesidad e identificación de mercado, con el cual se evalúan los aspectos de necesidad de mercado una vez alcanzado un nivel elevado de TRL. En el caso que su tecnología o proyecto de Investigación y Desarrollo (I+D), sea parte de un emprendimiento tecnológico y cuente con información respecto al mercado o información comercial, de manera opcional y complementaria puede realizar la evaluación CRL.
 - **Portafolio Tecnológico:** Es una colección estratégica de tecnologías, conocimientos, patentes, prototipos y *know-how* que una entidad (universidad, centro de I+D, empresa) posee y busca activamente transferir, licenciar o comercializar a otras organizaciones, con el fin de generar valor, innovación, resolver problemas de negocio y asegurar que los avances científicos se lleven del laboratorio al mercado, impulsando la competitividad y el desarrollo socioeconómico.
 - **Scouting Tecnológico:** Exploración es la traducción del concepto de “scouting”, consiste en un rastreo a través de la universidad para descubrir resultados de investigación con potencial innovador que puedan ser puestas a disposición de la sociedad.
 - **Spin – Off:** Organización, con una estructura jurídica propia en la que una empresa nace de otra ya estructurada. La nueva empresa puede originarse en el ámbito universitario como un mecanismo para la transferencia de conocimiento y resultados de investigación hacia el entorno productivo, mediante el desarrollo y la comercialización de productos y servicios innovadores.
 - **Startup:** Empresa de nueva creación que busca desarrollar un producto o servicio innovador, introduciendo una novedad potencialmente disruptiva en un mercado donde ya existe competencia. En algunos casos, incluso son capaces de crear un nuevo mercado desde cero.
 - **Transferencia Tecnológica:** Es el proceso de transmisión de la información científica, tecnológica, del conocimiento, de los medios y de los derechos de explotación hacia terceras partes para la producción de un bien, el desarrollo de un proceso o la prestación de un servicio. Contribuye al desarrollo de sus capacidades.
 - **Vigilancia Tecnológica:** Es un proceso sistemático de captación, análisis y difusión de información científica y tecnológica clave del entorno para identificar oportunidades y amenazas, evaluar el "estado del arte", y orientar estratégicamente la búsqueda de tecnologías externas para adquirir, licenciar o desarrollar, asegurando que la transferencia tecnológica se alinee con las necesidades futuras de la organización y minimice riesgos.

4. Lineamientos estratégicos

a) **Lineamiento estratégico 1: Institucionalizar la función de transferencia tecnológica en la UNALM**

La UNALM opera sobre la base de una estructura organizacional definida y mecanismos formales de coordinación institucional que permiten una gestión eficiente y jurídicamente consistente de los procesos de transferencia tecnológica, incluyendo la negociación y formalización de convenios de I+D y transferencia tecnológica con terceros, así como la articulación con instancias internas orientadas a fortalecer el sistema de I+D+i+e y a ampliar el alcance, pertinencia y competitividad de la oferta tecnológica de la Universidad hacia la sociedad.

Mecanismos operativos

- Reconocer a la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica (DITT) como unidad operativa de la UNALM responsable de gestionar las negociaciones, revisar y suscribir convenios de I+D y transferencia tecnológica con terceros (empresas y entidades públicas o privadas), particularmente en materia de propiedad intelectual y transferencia tecnológica, asegurando la coherencia legal, estratégica e institucional.
- Establecer mecanismos formales de articulación estratégica y colaboración operativa entre la DITT y el Parque de Tecnología e Innovación para el Agro (PTIA), las facultades, los laboratorios, los centros e institutos regionales de desarrollo de la UNALM, para fortalecer el sistema de I+D+i+e de la institución y ampliar el alcance, la pertinencia territorial y competitividad de su oferta tecnológica en la sociedad.
- Implementar mecanismos institucionales para la identificación, declaración y gestión de potenciales conflictos de interés en las actividades de I+D+i+e y transferencia tecnológica desarrolladas por miembros de la comunidad universitaria en interacción con terceros, especialmente en los procesos de negociación, suscripción y ejecución de convenios; asegurando la observancia de los principios de probidad, transparencia e integridad, así como la coherencia legal e institucional de dichas actividades.
- Revisar, actualizar y establecer normativas internas que faciliten y ordenen los procesos de investigación y desarrollo, propiedad intelectual, transferencia tecnológica y creación de spin-offs universitarios, regulando, entre otros aspectos, la participación académica, la distribución de regalías, los esquemas de incentivos y las condiciones de vinculación con terceros.
- Fortalecer de manera sistemática las capacidades institucionales en I+D+i+e y transferencia tecnológica, tanto en los equipos de gestión como en investigadores, laboratorios y unidades académicas, promoviendo una cultura de transferencia, colaboración y orientación a impacto.
- Implementar un sistema institucional de indicadores y métricas estratégicas, orientado a medir avances en licencias, regalías, spin-offs, madurez tecnológica del portafolio e impacto económico, social y ambiental derivado.
- Gestión documental y procesos estandarizados, que aseguren claridad operativa, trazabilidad y consistencia en la ejecución de actividades de transferencia tecnológica.

b) Lineamiento estratégico 2: Fortalecer la vinculación universidad–sector socio-productivo mediante un modelo proactivo de co-creación y servicio

La UNALM prioriza la edificación de relaciones estables, sistemáticas y de largo plazo con los actores productivos. Estas relaciones se fundamentan en la colaboración temprana, la generación conjunta de soluciones de alto impacto y la utilización eficiente de sus capacidades científicas y tecnológicas distintivas. Con ello, se establece un funcionamiento institucional que promueve pertinencia, continuidad y madurez en las alianzas estratégicas.

Mecanismos operativos

- Diseñar e implementar modelos estandarizados de I+D bajo demanda e I+D colaborativa, con lineamientos claros sobre titularidad de PI, mecanismos de cofinanciamiento, responsabilidades técnicas y derechos de uso académico de la UNALM. Donde:

- i. La I+D bajo demanda se formaliza mediante un marco contractual ágil donde la empresa financia la investigación a cambio de resultados específicos y opciones de licenciamiento, potencialmente exclusivo, sobre la PI generada (*Foreground IP*), a través de una retribución económica definida.
 - ii. La I+D colaborativa define los términos para proyectos conjuntos con aporte de recursos mutuos. Los acuerdos deben abordar la gestión de la PI preexistente (*Background IP*) y la PI generada (*Foreground IP*), incluyendo la titularidad compartida o preestablecida, asegurando siempre el equilibrio de derechos y la reserva del uso académico y no comercial por parte de la UNALM.
- Identificar de forma sistemática las capacidades tecnológicas y desarrollar acciones de marketing tecnológico como herramientas operativas para identificar capacidades internas, priorizar soluciones con alto valor y potencial de transferencia y conectar necesidades específicas del mercado con las tecnologías de la UNALM.
 - Organizar instancias de interacción estratégica y matchmaking, incluyendo ruedas de innovación, agendas de retos sectoriales, visitas técnicas especializadas y espacios temáticos de co-desarrollo, para fortalecer el puente entre comunidad científica y sector socio-productivo.

c) Lineamiento estratégico 3: Optimizar la protección, gestión y valorización del portafolio de propiedad intelectual

La UNALM impulsa una gestión avanzada del conocimiento y sus activos intangibles, con el fin de maximizar su impacto institucional, económico y social. Esta gestión se fundamenta en la validación temprana del potencial de mercado de los resultados de I+D, la protección selectiva y la gestión dinámica del portafolio tecnológico para la generación de impacto sostenido. El propósito es alinear la estrategia de protección legal con el potencial de explotación comercial de la tecnología, priorizando la obtención de una ventaja competitiva en el mercado sobre la certificación de la novedad técnica. De esta forma, la UNALM consolida activos tecnológicos competitivos y administrados estratégicamente para maximizar el retorno (institucional y social) de sus inversiones en investigación.

Mecanismos operativos

- Establecer acciones de scouting tecnológico para identificar resultados de investigación con potencial comercial o de impacto, antes o inmediatamente después de su generación. Este proceso es fundamental para dar mayor visibilidad a los resultados de la I+D+i+e internos de la UNALM. Dichos mecanismos incluyen el monitoreo de fuentes internas; visitas programadas y sistemáticas a los laboratorios, centros y grupos de investigación para observar directamente los avances experimentales y detectar oportunidades de aplicación o diferenciación técnica; entrevistas estructuradas periódicas con investigadores y directores de unidades de investigación y sensibilización continua que refuerce la obligatoriedad de divulgar las invenciones a la DITT antes de cualquier publicación para preservar la novedad de tecnologías en línea con la protección de derechos de propiedad intelectual.
- Establecer un proceso de retroalimentación directa y continua del sector socio-productivo desde etapas tempranas del desarrollo tecnológico, con el fin de validar si el problema que la tecnología busca resolver es real y prioritario, determinando

el interés comercial, permitiendo ajustes oportunos en las especificaciones y casos de uso.

- Implementar la evaluación estandarizada de tecnologías (*due diligence tecnológico y comercial*) para fundamentar las decisiones de inversión en propiedad intelectual, actividades de escalamiento tecnológico o postulación a fondos de prueba de concepto. Este proceso implica la identificación de requerimientos técnicos y regulatorios para su implementación y comercialización exitosa en el mercado objetivo, la evaluación del valor potencial de mercado. La evaluación incluye, además, la medición del nivel de madurez tecnológica (*TRL* o *Technology Readiness Level*), el nivel de Madurez Comercial (*CRL* o *Commercial Readiness Level*), análisis del estado del arte, análisis de patentabilidad y libertad de operación o Freedom to Operate (FTO), como criterios objetivos para la priorización de recursos y la articulación de la estrategia de protección.
- Diversificar los mecanismos de protección, estableciendo criterios para seleccionar la vía de protección más adecuada más allá de las patentes de invención o modelos de utilidad, considerando otras figuras relevantes para el sector agrario como certificados de obtentor de nuevas variedades vegetales, derechos de autor por registro de software, y el uso estratégico del secreto industrial (know-how) cuando el registro no es la mejor opción comercial.
- Gestionar de manera activa el portafolio tecnológico, mediante revisiones anuales que determinen mantenimiento, abandono estratégico o reorientación de tecnologías.
- Reforzar el uso obligatorio de acuerdos de confidencialidad (NDA) en reuniones, presentaciones técnicas para la búsqueda de potenciales socios o instancias de divulgación previa a la protección formal.

d) Lineamiento estratégico 4: Impulsar estrategias de licenciamiento, comercialización y madurez tecnológica

La UNALM orienta su esfuerzo hacia la transferencia efectiva de sus activos de propiedad intelectual al mercado, promoviendo tecnologías que generen impacto, aporten valor y contribuyan al desarrollo económico y social. Esto implica preparar tecnologías hasta niveles competitivos para la industria, negociar estratégicamente, estableciendo términos de transferencia equitativos y condiciones mínimas de explotación y dar seguimiento al ciclo completo de transferencia.

Mecanismos operativos

- Analizar y definir los modelos de negocios adecuados para cada tipo de tecnología desarrollada en la UNALM, considerando su grado de madurez, su nivel de diferenciación, su potencial de mercado y sus requerimientos de escalamiento.
- Establecer esquemas de licenciamiento adaptados al sector agroindustrial, definiendo los términos de contraprestación aplicables (regalías por ventas netas, pagos únicos, pagos por hitos de desarrollo o *milestones* y modalidades mixtas) y los casos en que se puede optar por la participación accionaria (*equity*) en la empresa licenciataria.
- Implementar procesos formales de negociación y due diligence, con análisis del potencial licenciataria, riesgos comerciales, capacidades de escalamiento y cumplimiento regulatorio.

- Fortalecer la visibilización de las tecnologías generadas por la UNALM en plataformas de transferencia, así como en su portal web institucional. Asimismo, participar de manera activa en redes y ferias nacionales e internacionales.
- Crear y fortalecer mecanismos institucionales dedicados a la maduración tecnológica, incluyendo prototipado, validación industrial, plantas piloto y fondos de prueba de concepto (TRL 4–7), para mejorar el desempeño del portafolio frente a posibles licenciarios.
- Realizar el monitoreo contractual sistemático, incluyendo recaudación de regalías, distribución de beneficios derivados de la comercialización y licenciamiento, conforme a lo estipulado en el Reglamento de Propiedad Intelectual de la UNALM. De igual manera, verificar las condiciones de uso, cumplimiento de hitos y mecanismos de resolución de conflictos.

e) Lineamiento estratégico 5: Promover la creación y consolidación de empresas de base científica tecnológica (EBCT)

La UNALM reconoce el rol estratégico de los emprendimientos científicos como vehículos de escalamiento tecnológico. Estos permiten llevar al mercado tecnologías que requieren un desarrollo intensivo o un modelo de negocio específico, tal como lo promueve la política de I+D+i+e de la UNALM. La institución busca establecer la estructura legal y operativa para la creación y gestión de empresas de base tecnológica surgidas de la comunidad universitaria.

Mecanismos operativos

- Definir institucionalmente la modalidad de spin-off derivadas de actividades de I+D+i+e desarrolladas en la UNALM, diferenciándola de iniciativas empresariales externas, mediante criterios de elegibilidad asociados al origen universitario de la tecnología y al uso formal de activos de propiedad intelectual de la Universidad, conforme a la normativa institucional vigente.
- Diseñar e implementar modelos de participación en los beneficios económicos generados por empresas de base científica-tecnológica, complementarios o alternativos a los esquemas tradicionales de licenciamiento por regalías. Estos modelos podrán considerar mecanismos de compensación económica (equity o equivalentes compatibles con la normativa nacional vigente), como contraprestación por los aportes de valor realizados por la UNALM a la EBCT tales como la licencia exclusiva o no exclusiva de la propiedad intelectual base, la provisión de mentorías especializadas y asesoramiento estratégico por parte de personal universitario, así como el uso regulado y temporal de infraestructura institucional (laboratorios, plantas piloto y equipamiento) durante las etapas iniciales de validación tecnológica.
- Diseñar e implementar protocolos de prevención y gestión de conflictos de interés, que regulen participación de inventores, uso de tiempo académico, acceso a laboratorios y roles en el gobierno corporativo.
- Establecer procesos especializados de *due diligence* y negociación, adaptados a emprendimientos científicos, para asegurar condiciones de explotación adecuadas y protección institucional de largo plazo.

f) Lineamiento estratégico 6: Construir una cultura institucional de innovación, propiedad intelectual y transferencia tecnológica orientada al posicionamiento de la UNALM

La UNALM integra intrínsecamente la cultura de la innovación y la transferencia tecnológica dentro de su identidad institucional. Para lograrlo, promueve el desarrollo de capacidades, la incorporación creciente, sistemática y ética de la comunidad académica. Este esfuerzo se sustenta en la comunicación proactiva y la visibilidad de los logros, servicios y oportunidades de transferencia, con una clara orientación a la medición y generación de impacto socioeconómico derivado de sus actividades de I+D+i+e.

Mecanismos operativos

- Implementar programas continuos de sensibilización y capacitación, dirigidos a investigadores, estudiantes, personal técnico y gestores administrativos, con contenidos de PI, TT, vigilancia tecnológica, modelos de colaboración y emprendimiento científico, entre otros.
- Desarrollar e implementar estrategias de comunicación institucional, internas y externas, que visibilicen oportunidades, servicios, capacidades, tecnologías y casos de éxito, contribuyendo al posicionamiento de la UNALM a nivel nacional e internacional.
- Institucionalizar el Día de la Innovación en el marco de la Semana de la Investigación de la UNALM, incorporando instancias de difusión tecnológica, encuentros con el sector productivo y mecanismos de reconocimiento y premiación a investigadores, docentes, estudiantes y equipos que destaquen por su contribución a la innovación, la transferencia tecnológica y el impacto.
- Fortalecer el rol del docente emprendedor, promoviendo su reconocimiento institucional, la compatibilidad de la actividad académica con la participación en proyectos de transferencia y emprendimiento, y la incorporación de incentivos alineados con la normativa universitaria vigente.
- Establecer instancias periódicas de articulación y posicionamiento interno, mediante reuniones formales de trabajo con decanos, direcciones de facultades y otras áreas estratégicas de la Universidad, con el fin de alinear prioridades, visibilizar el rol de la transferencia tecnológica y fortalecer su integración transversal en la gestión académica e institucional de la UNALM.