

**INFORME AL SENADO ACADÉMICO  
SOBRE GRUPO DE TRABAJO AD HOC DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
Y FINANCIERA**

**Dra. Palmira N. Ríos González<sup>1</sup>  
Decana de Asuntos Académicos  
Reunión Ordinaria  
8 de marzo de 2016**

El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico es una institución vital en el desarrollo intelectual, científico, social, económico y cultural de nuestro País. A lo largo de su historia, ha demostrado su fortaleza afrontando tiempos difíciles y adversidades. En la actualidad, se enfrenta a múltiples retos, cada uno con su propia gama de complejidades. La coyuntura requiere una mirada nueva a su misión y objetivos, en particular por que los planes estratégicos del sistema UPR y de nuestro Recinto vencen en 2016.

A tales fines el Rector Carlos Severino Valdez designó en junio de 2015 el Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica y Financiera del Recinto de Río Piedras compuesto por la Dra. Palmira N. Ríos González (Decana de Asuntos Académicos), Dra. Criseida Navarro Díaz (Profesora en la Escuela Graduada de Planificación y Senadora Académica), Dra. María del R. Medina Díaz (Profesora en el Programa de Investigación y Evaluación Educativa del Departamento de Estudios Graduados de la Facultad de Educación), Dr. Carlos Corrada Bravo (Profesor en el Departamento de Ciencias de Cómputos de la Facultad de Ciencias Naturales y Senador Académico), la Dra. Ivonne Moreno Velázquez (Profesora en el Departamento de Psicología en la Facultad de Ciencias Sociales e integrante del Comité Laboratorio de Ideas en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras), el Dr. Jimmy Torres Rodríguez (Profesor en la Escuela Graduada de Comunicación y Director de Radio Universidad), la Dra. Alicia Ríos Figueroa (Consejera adscrita al Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil, DCODE, y Senadora Académica) y la Dra. Annette De León Lozada (Coordinadora de Planificación y Efectividad Institucional de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto adscrita a la Oficina del Rector e integrante del Comité Laboratorio de Ideas en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras).

---

<sup>1</sup> Este informe integra el trabajo de redacción de los miembros del Grupo Ad Hoc de Planificación Estratégica y Financiera del Recinto de Río Piedras.

El Grupo Ad Hoc tiene la encomienda de facilitar los trabajos para reformular el Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras y con este propósito han llevado a cabo seis reuniones (18 de septiembre de 2015, 7 de octubre de 2015, 10 de diciembre de 2015, 25 de enero de 2016, 1 de febrero de 2016, 26 de febrero de 2016). Los trabajos se han nutrido, entre otros, de los siguientes documentos:

- ❖ 2016 Self Study Report of the University of Puerto Rico-Río Piedras Campus (Middle States Commission on Higher Education, January 2016)
- ❖ *Informe del Comité Laboratorio de Ideas (Think Tank) en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras* (5 de diciembre de 2014)
- ❖ *Proyecto Académico y Administrativo para el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico: Una visión para avanzar* (Carlos E. Severino Valdez, 2014)
- ❖ *Visión Universidad 2016* (Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, 2006-2016)
- ❖ *Diez para la Década: Una agenda de planificación* (Certificación Núm. 123, 2005-2006, Junta de Síndicos, Universidad de Puerto Rico)
- ❖ *Alineamiento de la Misión del Recinto de Río Piedras, Visión Universidad 2016, Diez para la Década y Proyecto Académico-Administrativo del Rector* (Annette De León-Lozada, *Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto, septiembre 2014*)
- ❖ *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional* (Certificación Núm. 038, 2011-2012, Junta Administrativa, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras).

Un plan estratégico es un proceso por el cual una institución desarrolla una visión del futuro o de lo que desea ser y formula metas y objetivos puntuales para alcanzarla. De éstos se derivan las prioridades, las acciones y los recursos necesarios para su consecución, tomando en consideración los riesgos y las oportunidades que encara. En términos simples, comprende tres fases: planificación, implementación y evaluación. La Certificación Núm. 38 (2011-2012) establece las bases de los planes desarrollo del Recinto. Según lo expresa el *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional* (Certificación Núm. 038, 2011-2012, Junta Administrativa, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras) en la página 4:

*El desarrollo académico del Recinto ha descansado en una planificación estratégica asertiva y enfocada en posicionar al Recinto para adelantar su misión y visión de desarrollo a través de metas y objetivos consignados en su Plan Estratégico, que se traducen en el establecimiento de prioridades y la implantación de acciones estratégicas (iniciativas y proyectos). De esta forma, todas las unidades académicas y administrativas contribuyen al logro de la misión y visión, y a alcanzar el nivel de efectividad institucional deseado. La efectividad institucional busca medir el grado en que el Recinto hace uso eficaz y eficiente de sus recursos humanos, físicos y fiscales, entre otros, en apoyo al logro de su misión y visión de desarrollo.*

En este manual también se encuentran las disposiciones referentes al Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica y Financiera. Indica que es nombrado por el Rector y el mismo es activado por éste, según sea necesario para los fines de asesorar en los aspectos relacionados con los procesos de planificación estratégica y avalúo de la efectividad institucional, y sustentabilidad financiera del Recinto.

## **ESTRATEGIA**

El desarrollo de un plan estratégico requiere y se enriquece de una amplia participación de la comunidad universitaria. El Grupo Ad Hoc propone llevar a cabo una serie de iniciativas en tres fases para recabar esta participación. La primera fase incluye un intercambio de ideas con el Senado Académico. La segunda propone llevar a cabo diálogos con la comunidad universitaria. La tercera fase contempla el desarrollo de una encuesta lo más amplia posible dirigida a todos los y las integrantes de la comunidad universitaria.

A la fecha de este informe, el Grupo de Trabajo se encuentra en la etapa de delimitación, revisión y consenso de los componentes de la primera fase: situación actual (factores externos e internos) y misión y visión del Recinto. A tales fines hemos generado dos recomendaciones generales para la consideración y aprobación del Senado Académico. Una es reducir el alcance del plan estratégico a ser adoptado, limitando a cinco (5) años de duración, y adoptar un número menor de objetivos. Esta recomendación coincide con el análisis de la Entrevista de Salida del Comité Evaluador de la *Middle States Commission on Higher Education*.

### **Primera Fase: Intercambio de Ideas en el Senado Académico**

La segunda recomendación del Grupo Ad Hoc es adoptar los siguientes **cinco temas o ejes principales** como guías para el intercambio de ideas y el diálogo

con el Senado Académico y los distintos grupos de interés en la comunidad universitaria. Estos temas son los siguientes:

**1. Producción, excelencia e impacto de/en la investigación y creación**

Realza el desarrollo, la divulgación y el apoyo a la actividad y producción intelectual, de investigación y creación del estudiantado, del personal docente y no docente. Incluye también la colaboración y exposición de investigaciones, productos y creaciones en el ámbito internacional.

**2. Oferta académica diversa y competitiva**

Atiende la evolución y renovación de la oferta académica del Recinto de acuerdo con el desarrollo del conocimiento de las disciplinas y la necesidad de profesionales para sostener el futuro de Puerto Rico y el mundo. Incluye también la necesidad de reclutar personal docente en nuevas áreas de necesidad, revisar las modalidades y los horarios de enseñanza y la integración de las tecnologías y la educación a distancia, así como evaluar la calidad de la experiencia universitaria y los distintos servicios que se ofrecen.

**3. Compromiso con la diversidad**

Contempla la diversidad en su más amplia expresión, incluyendo tanto el acceso y la composición del cuerpo estudiantil como la del personal docente y no docente, en sus aspectos socio-demográficos, socio-económicos, género, orientación sexual e identidad de género, raza, nacionalidad, convicciones religiosas, ideología política y otros. Además, incorpora la creación de un ambiente y una experiencia académica que valore, apoye y respete la diversidad de personas e ideas.

**4. Universidad como motor del desarrollo económico sostenible**

Comprende las gestiones que puede realizar el Recinto para fomentar el desarrollo económico en Río Piedras y Puerto Rico, abarcando tanto la actividad industrial como la cultural y creativa. También incorpora los esfuerzos para desarrollar en el estudiantado, el personal docente y no docente el espíritu empresarial, la actividad inventiva y la comercialización del conocimiento, invenciones y procesos (centros, incubadoras, etc.).

**5. Responsabilidad social y vinculación comunitaria**

Abarca las actividades de la docencia, la investigación, la práctica intramural, el internado y el voluntariado en las que participen

estudiantes, personal docente y no docente para beneficiar comunidades u organizaciones comunitarias. También incorpora a las estructuras de apoyo que el Recinto podría instituir para oficializar, dar visibilidad y viabilizar las actividades que surjan.

La discusión de estos y otros temas con el Senado Académico y otros grupos de la comunidad universitaria contribuirá a revisar y reformular la misión y visión del Recinto y a elaborar el plan estratégico del Recinto de Río Piedras. El éxito de la planificación estratégica depende de la participación de los distintos grupos en ratificar, revisar o fortalecer la misión y desarrollar una visión del futuro de la institución. Ambas contribuyen a forjar la identidad y las prioridades del Recinto por los próximos años y a dirigir las acciones para alcanzar lo que enuncian. Además, es una oportunidad para cuestionar y reflexionar acerca de la situación de nuestra institución, identificar los valores comunes, las fortalezas y áreas para mejorar, y así establecer prioridades para las acciones y la toma de decisiones.

### **Segunda Fase: Conversatorios**

El Grupo propone llevar a cabo una serie de conversatorios, con grupos de la comunidad universitaria y extrauniversitaria, acerca de los 12 asuntos que siguen:

1. Situación fiscal de Puerto Rico y del Recinto de Río Piedras
2. Tendencias académicas (Interdisciplinario y Transdisciplinario)
3. Tecnologías de información y comunicación (TICs) en el contexto universitario
4. Papel del Recinto de Río Piedras en la búsqueda de soluciones
5. El Recinto de Río Piedras en el contexto internacional
6. Tendencia en la gerencia universitaria
7. Federalización de las actividades universitarias
8. Imagen del Recinto de Río Piedras
9. Diversidades en el Recinto de Río Piedras
10. Equidad de género
11. Servicio comunitario y social
12. Estudiantes como eje de la universidad

A tenor con esto, el Grupo entiende que los siguientes **principios** deben servir como guía para el proceso de diálogo, discusión y colaboración entre los distintos grupos de participantes en las actividades programadas.

1. Participación de los distintos sectores o grupos de interés

## 2. Apertura y tolerancia a las distintas opiniones y controversias

### **Tercera Fase: Identificación de Necesidades**

La tercera fase consiste en la evaluación de toda la comunidad universitaria de nueve áreas, con el fin de identificar áreas a atender para proveer los apoyos que los diferentes componentes: estudiantes, docentes, no docentes, administrativos y seguridad, necesitan para apoyar sus gestiones. Incluye las siguientes áreas: la oferta académica, los servicios de orientación, consejería y psicológicos, los salones de clase, las oficinas, las condiciones de trabajo, los servicios bibliotecarios, los servicios de los centros de cómputos, otros servicios en las facultades o escuelas (tales como salones de conferencias, tableros de edictos, servicios sanitarios, estacionamientos y servicios alimentarios), y los servicios alimentarios disponibles.

### **FORTALEZAS Y RETOS INSTITUCIONALES**

El Informe de Auto-estudio del Recinto de Río Piedras (2016 *Self-Report, University of Puerto Rico, Rio Piedras Campus, January 2016*) el *Informe del Comité Laboratorio de Ideas (Think Tank) en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras* (5 de diciembre de 2014) incluyen un conjunto de fortalezas y retos que merecen atención. Estos se desprenden del análisis del cumplimiento de los Indicadores Estratégicos del Plan Visión Universidad 2016 del Recinto de Río Piedras y del contexto histórico, político, social y económico actual. Destacamos las siguientes fortalezas y retos que confronta nuestra institución:

#### **Fortalezas**

- ❖ Ofrecimiento de programas académicos de calidad
- ❖ Fortalecimiento de las relaciones con la comunidad y egresados mediante la participación en los cursos de educación continua y estudios profesionales, así como en las actividades académicas y culturales
- ❖ Desarrollo de un perfil de los estudiantes de nuevo ingreso
- ❖ Contribución al capital humano y social de Puerto Rico y otros países
- ❖ Facultad con excelentes credenciales académicas y aportaciones en la investigación, creación y servicio a la comunidad
- ❖ Estudiantado con alto aprovechamiento académico y experiencia laboral

#### **Retos**

- ❖ Recortes y limitaciones al presupuesto de la UPR
- ❖ Vulnerabilidad de la autonomía universitaria

- ❖ Mantenimiento de instalaciones y espacios naturales
- ❖ Apoyo al desarrollo y la divulgación de la investigación, creación y erudición
- ❖ Condiciones de trabajo del personal docente y apoyo a la enseñanza e investigación
- ❖ Satisfacción del estudiantado con los servicios de apoyo y los procesos administrativos
- ❖ Tendencias demográficas y socio-económicas en la población de Puerto Rico
- ❖ Oportunidades limitadas de acceso al Recinto de diversos grupos de estudiantes
- ❖ Diversidad de la comunidad universitaria y de la oferta académica
- ❖ Estructuras de reclutamiento de estudiantes, mercadeo y exposición mediática del Recinto
- ❖ Jubilación y sustitución de recursos humanos
- ❖ Vinculación con otros países
- ❖ Incorporación de avances tecnológicos en los sistemas de información, docencia e investigación
- ❖ Mejorar la comunicación y el uso de la información, especialmente de la evaluación institucional y del aprendizaje estudiantil y del presupuesto, en los distintos niveles de la institución
- ❖ Aumentar la retención y las tasas de graduación de estudiantes en programas de bachillerato y graduados

Proponemos elaborar el primer borrador del plan estratégico conforme a los hallazgos y recomendaciones de estos informes, de los conversatorios y del estudio de necesidades antes mencionados.

## **PLAN DE DIVULGACION**

Para llevar a cabo estos objetivos el Dr. Jimmy Torres Rodríguez delineó la siguiente propuesta de plan de comunicación estratégica para garantizar una divulgación amplia que fomente la participación de la comunidad universitaria y todos los sectores interesados en el futuro de nuestra institución.

### **Preguntas guías para un plan de futuro**

1. ¿En dónde nos encontramos en este momento en torno a la misión y los objetivos?
2. ¿Hacia dónde nos dirigimos?
3. ¿Cuánto tiempo necesitamos para lograrlo?

4. ¿Qué pertinencia tiene cada medio para divulgar los objetivos?
5. ¿Cuáles medios son más pertinentes que otros?
6. ¿Qué medios favorecen los espacios de interacción para el intercambio de ideas?

### Objetivos del plan de medios

1. Divulgar la política institucional
2. Difundir la misión, la visión y los objetivos
3. Fomentar acciones transformadoras
4. Anunciar estrategias, procesos, tareas
5. Propulsar una cultura de participación institucional

### Plan de medios para el Recinto de Río Piedras

FACULTADES ESCUELAS	COMUNIDAD UNIVERSITARIA	PUERTO RICO COMO BENEFICIARIO DE UNA EDUCACION PÚBLICA	COMUNIDAD GLOBAL
DIÁLOGOS PARTICIPATIVOS  (COLOQUIOS, FOROS, PANELES, BOLETINES INFORMATIVOS VIRTUALES, CUENTA DE CORREOS ELECTRÓNICOS INSTITUCIONALES EL CARTERO)	COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO INTRANET  (PAGINA DE WEB DEL RECINTO, PAGINA DE WEB DE LA INSTITUCIÓN, REDES INSTITUCIONALES FACEBOOK, TWITTER)	PLAN DE MERCADEO  MEDIOS DE COMUNICACIÓN: PRENSA ESCRITA DIGITAL Y RADIAL	INTERNACIONALIZACIÓN  REDES PROFESIONALES UNIVERSITARIAS