

Universidad de Puerto Rico - Recinto de Río Piedras

# **Informe del Comité Laboratorio de Ideas (*Think Tank*) en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras**



21 de noviembre de 2014

## TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción .....	1
	<i>Propósito del Comité</i> .....	1
	<i>Estrategia de trabajo del Comité</i> .....	1
	<i>Constitución del Comité</i> .....	2
II.	Trasfondo histórico de planificación en el Recinto: 1990 al presente.....	3
III.	Definición y modelo de planificación estratégica .....	7
IV.	Esbozo preliminar de fortalezas y oportunidades de UPR-RP .....	8
V.	Valores o principios a incorporar en el proceso de planificación .....	9
VI.	Consideraciones para la reformulación del plan estratégico del Recinto .....	11
VII.	Cronología sugerida para el proceso de reformulación del Plan Estratégico .....	15
VIII.	Cronograma general de trabajo (tentativo).....	16
IX.	Recomendación final.....	17
	APÉNDICES .....	18

# Informe del Comité Laboratorio de Ideas (*Think Tank*) en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras

## I. Introducción

Como parte del proceso de Autoestudio que se lleva a cabo en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-RP), se toma nota de que el tema de la planificación se ha dado en el plano de una discusión amplia y detallada. Se reconoce que es un tema que requiere diálogos con la comunidad universitaria, espacios de información, así como procesos de evaluación y actualización, que aseguren una mirada constante del proceso de renovación y posicionamiento al que aspiramos según se esboza en la declaración de la misión institucional. La reflexión e identificación de hallazgos que se da como parte de la introspección analítica que insta, en este caso, el autoestudio, reveló la necesidad de discutir la vigencia del plan actual. En ese proceso se observó que el plan estratégico del Recinto, *Visión Universidad 2016*, vence en el 2016; al igual que el plan sistémico *Diez para la Década: Una Agenda de Planificación*. En ese contexto se decidió nombrar un comité de planificación, el cual se designó **Comité Laboratorio de Ideas (*Think Tank*) en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras** (de ahora en adelante se hace referencia a éste como El Comité).

### ***Propósito del Comité***

El encargo de este Comité estuvo dirigido a asesorar al Rector de la UPR-RP con respecto a las estrategias para la actualización y reformulación del plan estratégico. Para ello, se designó un comité ad-hoc para la discusión de ideas, con la finalidad de recomendar qué considerar y cómo ver la planificación en UPR-RP al conjugarse la finalización del periodo de vigencia de los planes estratégicos, tanto sistémico (*Diez para la Década: Una Agenda de Planificación*), como del Recinto (*Visión Universidad 2016*) en el año 2016. Esta discusión se da, además, en el contexto del proceso de Autoestudio MSCHE 2015 y la llegada de un nuevo Rector, el Dr. Carlos E. Severino Valdez, quien trae, además, su visión y prioridades para la institución.

### ***Estrategia de trabajo del Comité***

El Comité adelantó su encomienda mediante reuniones presenciales en formato de conversatorio grupal abierto. La primera reunión de este Comité fue el 5 de septiembre de 2014. Se

destinó tiempo a dos presentaciones sobre el proceso de planificación del periodo 2006 al presente. En una de ellas se profundizó en el proceso de diseño del *Plan Estratégico del Recinto Visión Universidad 2016* (VU2016) y al desarrollo del primer plan operacional *Proyecto Universidad 2011* (2006-2011). La segunda presentación, que se incluye en el Apéndice A, se enfocó en la descripción, la implantación y el nivel de logro del segundo plan operacional, *Universidad hacia el 2016*, conocido como *Trazos* (2011-2014). Ambas presentaciones estuvieron dirigidas a compartir las mejores prácticas y áreas a fortalecer para la continuidad, redefinición o reformulación del plan estratégico de UPR-RP a partir del año 2016.

Otras estrategias para la presentación de ideas dirigidas a adelantar esta encomienda fueron memos reflexivos que los miembros del Comité compartieron vía correos electrónicos y la integración de apuntes sobresalientes. Como parte de las tareas, se elaboró la alineación de los documentos importantes de planificación vigentes en el Recinto, así como del proyecto académico-administrativo del señor Rector Severino Valdez (ver Apéndice B). En el presente informe, el Comité sintetizó sus observaciones, recomendaciones e inquietudes en las siguientes áreas: el trasfondo reciente de la planificación en el Recinto, la definición y modelo de planificación estratégica, el esbozo preliminar de fortalezas y oportunidades de UPR-RP, los valores o principios a incorporar en el proceso de planificación, algunas consideraciones a tener en cuenta en la reformulación del plan estratégico, unos pasos básicos sugeridos para el proceso de planificación a ser adoptado y un cronograma general de trabajo (tentativo) para el esfuerzo de actualización y reformulación de la planificación estratégica en esta institución.

### ***Constitución del Comité***

La redacción del presente informe estuvo a cargo del Comité Laboratorio de Ideas (*Think Tank*) en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras, designado por el Rector de UPR-RP, Dr. Carlos E. Severino Valdez. Este Comité contó con funcionarios institucionales con preparación y experiencia pericial en las áreas de planificación, psicología industrial-organizacional, gerencia universitaria y presupuesto institucional. Además, hubo representación de miembros del Grupo de Trabajo #1 de Autoestudio MSCHE 2015, que atiende los temas de planificación, recursos y presupuesto, así como efectividad institucional (Estándares 2, 3 y 7). Específicamente, el Comité estuvo compuesto por:

- Dra. Celeste E. Freytes González – Coordinadora Autoestudio MSCHE 2015 de UPR-RP
- Dra. Ivonne Moreno Velázquez – Profesora Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales

- Dr. Rafael L. Irizarry Odlum – Profesor Escuela Graduada de Planificación
- Dr. Luis E. Santiago Acevedo – Profesor Escuela Graduada de Planificación
- Dra. Laura Galarza García – Directora Interina Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales
- Dra. Dagmar Guardiola Ortiz – Profesora Escuela Graduada de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales
- Sra. Rosa M. Alers Ramos – Directora Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto
- Plan. Annette De León Lozada – Coordinadora de Planificación y Efectividad Institucional

## II. **Trasfondo histórico de planificación en el Recinto: 1990 al presente**

La planificación estratégica en UPR-RP se fundamenta en su misión, cuya declaración vigente fue aprobada por el Senado Académico el 15 de marzo de 1990 (Certificación Núm. 67, 1989-1990, SA, UPR-RP). A finales de la década de 1990, el Recinto desarrolló el *Plan de Lineamientos Estratégicos de Acción* (PLEA), vigente hasta el 2006, el cual fue aprobado en el 1997 por el Senado Académico y por la Junta Administrativa, e informado, además, a la Junta Universitaria y Junta de Síndicos.

En el 2006, el Senado Académico (Certificación Núm. 26, 2006-2007, SA, UPR-RP) y la Junta de Administrativa (Certificación Núm. 041, 2006-2007, JA, UPR-RP) aprobaron el *Plan Estratégico Visión Universidad 2016* (VU2016). En éste se articula el proceso de innovación y transformación del Recinto hasta el 2016. Este plan estratégico presenta lineamientos de dirección en cuanto a lo que se propone alcanzar esta institución, con metas amplias que se configuraron a la luz de la misión y visión del Recinto. Se trata de una formulación general que da paso a la definición de nueve lineamientos estratégicos en el formato de metas institucionales, con 61 objetivos estratégicos específicos. Las áreas temáticas de los nueve lineamientos o metas estratégicas son: 1) Investigación, creación y erudición; 2) Programas académicos; 3) Facultad; 4) Estudiantes; 5) Internacionalización; 6) Gerencia y efectividad gestión administrativa; 7) Tecnología; 8) Instalaciones y espacios naturales; y 9) Relaciones con la Comunidad y Egresados.

La fase de implantación del Plan Estratégico VU2016 en UPR-RP conllevó el desarrollo de dos planes operacionales. El primer plan operacional fue *Proyecto Universidad 2011*, que atendió el periodo 2006 al 2011; y el segundo fue *Universidad hacia el 2016*, conocido como Trazos, el cual cubría los años 2011-2014. Este segundo plan se extendió hasta el 2016, periodo de vigencia del Plan Estratégico del Recinto VU2016 y del Plan Estratégico Sistémico *Diez para la Década: Una Agenda de Planificación*. La decisión de extender este plan operacional se tomó en aras de canalizar los esfuerzos institucionales

hacia la evaluación, actualización y reformulación del plan estratégico institucional, en coordinación con el proceso de Autoestudio de la MSCHE 2015.

El *Proyecto Universidad 2011* fue el primer componente operacional a cinco años (2006-2011) que se elaboró para la implantación efectiva de las metas y los objetivos estratégicos propuestos en VU2016. Este plan operacional presentaba siete proyectos e iniciativas prioritarias, para las cuales se articularon 38 actividades programáticas y administrativas del Recinto con la asignación de presupuesto proyectada para tres años fiscales (2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010). El documento de este plan operacional y su portafolio de proyectos prioritarios no contaba con una definición clara de los objetivos e indicadores de logro específicos que se proyectaban alcanzar o superar. Por ello, requirió la elaboración posterior de indicadores estratégicos que permitieran evaluar el logro por cada meta del Plan Estratégico VU2016. El monitoreo y la actualización de dichos indicadores recayó en la entonces Oficina de Planificación Académica (OPA), hoy Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto (OPEP). Esta información está disponible en la siguiente dirección electrónica <http://opa.uprrp.edu/pls/opaweb/DASHUPRRP>, destinada al Tablero de Indicadores Estratégicos (*Strategic Indicators Dashboard*). El Tablero presenta 63 indicadores estratégicos que se utilizan para medir el adelanto que se alcance en los nueve lineamientos estratégicos (metas) esbozados en el plan estratégico institucional.

El segundo plan operacional, *Universidad hacia el 2016* (Trazos), presenta las acciones estratégicas-prioritarias para el periodo subsiguiente. Este componente operacional retoma la agenda estratégica delineada en el Plan Estratégico VU2016, despuntando específicamente tres rutas estratégicas, tres prioridades institucionales y 41 proyectos o iniciativas puntales. Se trata de un documento de planificación operacional de VU2016 más abarcador al incluir 81 expectativas de logro 2011-2015 para los proyectos y acciones prioritarias que se contemplan en el mismo. Los resultados de la implantación de este plan operacional contribuyen a la actualización de los indicadores estratégicos de VU2016 con datos del periodo 2011 al presente.

En la etapa de diseño e implantación del plan operacional *Universidad hacia el 2016* (Trazos), se elaboraron los siguientes documentos:

- Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional (Certificación Núm. 038, 2011-2012, JA, UPR-RP)
- Modelo y Manual de Presupuesto (Certificación Núm. 039, 2011-2012, JA, UPR-RP)

Estos manuales proporcionan información y las guías para el desarrollo e implantación de un sistema integrado de planificación y preparación del Presupuesto Anual del Recinto de Río Piedras, que incluye la petición de planes de desarrollo y planes de trabajo anuales a las unidades académicas y administrativas del Recinto. Dichas unidades proponen estrategias/proyectos/iniciativas a llevar a cabo, para las cuales solicitan la asignación de recursos necesarios, una vez se aprueba la asignación presupuestaria para los planes de trabajo anuales, se sigue el proceso de administración/ejecución y avalúo de la efectividad institucional. En busca de implantar el modelo que se adoptó en la UPR-RP para la planificación estratégica, asignación de recursos y efectividad institucional que se describe en los manuales antes citados, se da una importante reorganización administrativa que llevó a la fusión de la Oficina de Presupuesto (OP) y la Oficina de Planificación Académica (OPA). De esta manera, se creó la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto (OPEP) adscrita a la Rectoría (Carta Circular Núm. 33, 2012-2013, OR). La OPEP se concibe como la unidad responsable de la implantación del modelo de planificación, mediante la coordinación de los procesos y dar apoyo, así como adiestramiento, a las facultades, escuelas y unidades administrativas en la preparación de planes de desarrollo y planes de trabajo anual que apoyen la misión y el plan estratégico vigente en el Recinto. Esta labor conjunta de la Rectoría, la OPEP, las unidades académicas y administrativas crea y permite que evolucione una cultura rica de evidencias de la efectividad institucional.

Con los planes operacionales *Proyecto Universidad 2011* y *Universidad hacia el 2016* (Trazos) se coordinó la ejecución (implantación) de las acciones estratégicas-prioritarias y en la OPEP se centraliza el acopio de los informes de progreso que generan las unidades en un proceso cíclico que sostiene el avalúo de los resultados (*assessment*). Dicho avalúo se sustenta en una descripción y reflexión en torno a los logros alcanzados y las decisiones o acciones transformadoras concertadas. La Tabla 1 reseña los resultados del *assessment*, a la luz de las áreas temáticas de las nueve metas del Plan Estratégico VU2016. En dicha tabla se destaca el porcentaje de *assessment* alcanzado y el rango de progreso en que se ubican las metas estratégicas a la luz de los datos provistos en los informes de avalúo de las unidades. En síntesis, se observa que se lograron las metas del Plan Estratégico *Visión Universidad 2016*, en su mayoría, en un 80%. Esta información es importante porque de esa forma se determinan las prioridades a las que se le debe dar seguimiento por mantenerse en un renglón de reto institucional. En esta lista se posicionó el aspecto de las instalaciones y los espacios naturales como el mayor reto a atender o dar seguimiento. Igualmente, se requiere mayor apoyo al desarrollo y la divulgación de la investigación, creación y erudición. Por otro lado, se destaca que las áreas o aspectos que resultaron fortalecidos

están vinculados a los programas académicos, las relaciones con la comunidad y egresados, así como los apoyos a estudiantes.

Tabla 1

*Avalúo de la Efectividad Institucional basado en Indicadores Estratégicos del Plan Visión Universidad 2016 del Recinto de Río Piedras*

Metas VU2016 (área temática)	Assessment de la meta	Rango de progreso	Indicadores estratégicos			
			Fecha del dato	Fortalezas principales	Fecha del dato	Retos mayores
1 Investigación, creación y erudición	68%	8	2009	1.01 Gastos totales para investigación	2011	Propuestas FIPI
			2011	1.04 Fondos externos aprobados por año	2011	Sabáticas otorgadas
			2011	1.06 Percepción de los graduandos del grado en que el Recinto contribuyó a su formación en investigación	2010	Satisfacción docente con apoyo a la investigación
2 Programas académicos	94%	1	2010	2.03 Estadísticas de progreso en la evaluación de programas graduados	2010	2.09 Proporción de programas graduados que han completado el primer ciclo de evaluación del aprendizaje estudiantil
			2011	2.05 Satisfacción de los graduandos con la calidad de la preparación académica recibida		
			2010	2.07 Grado de implantación de la evaluación de aprendizaje a nivel de bachillerato - componente del Recinto		
3 Facultad (Personal docente competente y productivo)	82%	4	2008	3.02 Distribución del personal docente de enseñanza con nombramiento regular a tiempo completo por país donde obtuvo el doctorado	2010	3.04 Satisfacción de los docentes con las condiciones de trabajo
			2012	3.01 Proporción del personal docente de enseñanza con nombramiento regular a tiempo completo cuya preparación académica es doctorado	2010	3.05 Satisfacción de los docentes con el apoyo a la enseñanza
4 Estudiantes	88%	3	2012	4.01 Perfil académico de los estudiantes de nuevo ingreso de bachillerato - Puntuaciones en las pruebas de admisión (CEEB)	2008	4.04 Satisfacción de los estudiantes con los servicios de apoyo y la excelencia en el servicio
			2011	4.02 Perfil académico de los estudiantes de nuevo ingreso de bachillerato - Índice de escuela superior	2002	4.07 Tasas de graduación de los programas graduados
5 Internacionalización	81%	6	2009	5.02 Cantidad de docentes visitantes del extranjero	2010	5.03 Satisfacción de los docentes con el apoyo a iniciativas de internacionalización
					2009	5.01 Cantidad de docentes que hicieron viajes al extranjero para actividades académicas y profesionales
6 Gerencia y efectividad gestión administrativa	82%	5	2010	6.01 Grado de implantación del Plan de Assessment de Efectividad Institucional - Unidades administrativas	2008	6.05 Satisfacción de los estudiantes con las estructuras, prácticas gerenciales y los procesos administrativos
			2012	6.02 Grado de implantación del proyecto de descentralización de compras de menos de \$1,000 (o \$3,000 en el caso de algunas unidades) en unidades con alto volumen de transacciones		
7 Tecnología	77%	7	2012	7.04 Recursos bibliográficos electrónicos	2011	7.07 Satisfacción de los graduandos con la disponibilidad de equipo tecnológico para uso de estudiantes
			2008	7.08 Satisfacción de los estudiantes con el equipo tecnológico disponible	2010	7.06 Satisfacción de los docentes con los recursos tecnológicos para la docencia
8 Instalaciones y espacios naturales	52%	9	---	<i>No se identificó fortaleza</i>	2008	8.04 Satisfacción de los estudiantes con la infraestructura física del Recinto
					2010	8.05 Satisfacción de los estudiantes con los salones/laboratorios
					2010	8.03 Satisfacción de los docentes con la infraestructura física del Recinto
9 Relaciones con la Comunidad y Egresados	90%	2	2009	9.02 Participantes en los ofrecimientos de educación continua y estudios profesionales - DECEP	2010	9.01 Donativos para el Recinto recaudados por la Oficina de Exalumnos
			2009	9.04 Actividades académicas y culturales abiertas a la comunidad - Museo de Antropología y Arte		
			2011	9.05 Actividades académicas y culturales abiertas a la comunidad - Radio Universidad		

Nota. Actualización de datos al 27 de agosto de 2012, OPEP. Los datos en la columna Rango se interpretan en una escala del 1 al 9, en la cual el 1 es la meta con mayor progreso y el 9 es la meta que evidenció menos progreso, a la luz de los indicadores estratégicos establecidos. Fuente de datos: Apéndice C al final de este informe.



### III. Definición y modelo de planificación estratégica

No existe un bosquejo-recetario o modelo “perfecto” de planificación estratégica. Se adopta un modelo al considerarse elementos contextuales, organizacionales y de capacidad financiera, entre otros. Algunos que se pueden citar son: la constitución o diversidad de las partes involucradas, así como los contextos socioeconómicos, culturales y políticos. Existen distintos modelos de planificación estratégica que se pueden seguir, entre estos, básico, basado en asuntos específicos (o basado en objetivos), de alineación, de posibles situaciones y orgánico o independiente (RIBM, 2008)<sup>1</sup>.

El desarrollo académico en UPR-RP ha descansado en una planificación estratégica de alineación, que ha resultado ser asertiva y se enfoca en adelantar la misión y visión del Recinto mediante la identificación de metas y objetivos consignados en un plan estratégico, que se traduce en el establecimiento de prioridades e implantación de acciones estratégicas (iniciativas y proyectos). La planificación estratégica, según se cita a Gantz (2001)<sup>2</sup> en la Certificación Núm. 38 de la Junta Administrativa, es el proceso por el cual los líderes de una institución desarrollan una visión del futuro y formulan las metas y los objetivos estratégicos prioritarios; y desarrollan las estrategias, las acciones y los recursos necesarios para alcanzar dicha visión. En la certificación mencionada se expone que:

La planificación estratégica incluye la formulación de metas y objetivos medibles que sean realistas y alcanzables. Es un proceso continuo, flexible y colaborativo que se ajusta de acuerdo al análisis de los resultados producto del avalúo. Generalmente, se planifica estratégicamente para un periodo promedio de cinco años. (Manual para la Planificación, 2011, p. 40)

También se cita que, de acuerdo con Middaugh y Starke (2011)<sup>3</sup>, los líderes educativos deben tener claro que:

- La planificación estratégica se concentra en el **futuro** de la institución sobre todo lo demás.
- La toma de decisiones estratégicas en el nivel educativo superior implica que la universidad y sus **líderes son activos** en lugar de pasivos sobre su lugar en la historia.

---

<sup>1</sup> Red Internacional de Bosques Modelo (2008). *Esquema para la Planificación Estratégica de los Bosques Modelo*. Ottawa, Canadá: Autor. Recuperado de [http://www.mmfn.info/sitio/ares/descargas/archivo/12\\_1.pdf](http://www.mmfn.info/sitio/ares/descargas/archivo/12_1.pdf)

<sup>2</sup> Gantz, E. (2001). *Strategic planning: A ten-step guide*. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica\\_10\\_steps.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf)

<sup>3</sup> Middaugh, M. & Starke, S. (2011, abril). *Integrating planning and assessment in higher education*. University of Delaware.

- La planificación estratégica **mira hacia afuera** y se enfoca en mantener a la institución un paso adelante con respecto a los cambios en el entorno.
- La formulación de estrategias académicas debe ser **participativa** y altamente **tolerante de la controversia**.
- La formulación de estrategias académicas es **competitiva**, reconociendo que la educación superior está sujeta a cambios en las condiciones económicas del mercado.
- La planificación estratégica se concentra en la **toma de decisiones** (implementación) y no en documentar planes, análisis, predicciones y metas.

Producto de la lectura de los manuales de planificación y presupuesto en UPR-RP, la búsqueda de literatura adicional con respecto al tema de planificación y los diálogos reflexivos de este Comité, se reseñan las siguientes características para alcanzar o elaborar una planificación exitosa:

- Estimula una actitud abierta para cuestionar el estatus de situación de la institución
- Identifica valores comunes
- Sirve como herramienta de motivación para la renovación institucional
- Despierta entusiasmo en la organización
- Inspira a que la gente pueda internalizar y apoyar la planificación concertada
- Propone un proceso participativo que aglutine opiniones, voluntades y acciones
- Fomenta el establecimiento de prioridades y rendición de cuentas
- Incluye elemento de evaluación y/o *assessment*

#### **IV. Esbozo preliminar de fortalezas y oportunidades de UPR-RP**

Resulta importante que en la conceptualización y el diseño de la reformulación del plan estratégico se ausculte cuál es la situación actual de UPR-RP, la cual resulta ser especialmente delicada en lo que supone preparar un plan. En esta reflexión deberán tomarse en cuenta elementos o factores como los siguientes:

##### **Tendencias demográficas**

- Ubicación geográfica del Recinto de Río Piedras en Puerto Rico y de este país en la comunidad global
- Aumento en el éxodo de puertorriqueños emigrando a Estados Unidos y otros países, que incluye 'fuga' de profesionales y jóvenes con educación universitaria
- Aumento del grupo poblacional de edad avanzada

### **Tendencias socio-económicas**

- Oportunidades de acceso a la Universidad de parte de una población diversa de estudiantes (*Accessibility*)
- Insuficiencias presupuestarias; contracción económica
- Desigualdades sociales y económicas
- Disminución de la población de escuela superior con interés en una carrera universitaria
- Sentido de confianza de audiencias concernidas (*Trust among the stakeholders*)
- Oportunidades o limitaciones en transportación al campus
- Cuadro social deteriorado en Puerto Rico asociado con el uso problemático de sustancias, criminalidad, deserción escolar, salud mental y suicidio, entre otras
- Manifestaciones diversas de violencia, como son: acoso escolar, violencia intrafamiliar, violencia comunitaria y otras
- Pobre disponibilidad de esfuerzos dirigidos a programas y proyectos de prevención
- Riesgo de epidemia de salud mundial y transmisión de enfermedades contagiosas o virales letales (dengue, VIH, chikungunya, ébola, entre otras)

### **Tendencias institucionales**

- Diversidad de la comunidad universitaria, ofrecimientos académicos y logros alcanzados
- Experiencias de colaboración (*collaboration among disciplines*)
- Estructuras de reclutamiento de estudiantes y mercadeo de la institución
- Tipo de presencia mediática de la institución
- Jubilación y separaciones de empleo de recursos humanos institucionales
- Participación en procesos de vinculación con otros países y globalización
- Capacidad para mantener las acreditaciones tanto académicas como de servicios

### **Tendencias en infraestructura**

- Capacidad para desarrollar la infraestructura de la institución
- Avances tecnológicos y sistemas actuales poderosos de manejo de información que hacen de las tecnologías una variable de competitividad

## **V. Valores o principios a incorporar en el proceso de planificación**

A juicio de este Comité, los valores a incorporarse en el rediseño o reformulación del plan estratégico deben ser reflejo de respeto a la diversidad, privilegiar el principio de inclusión y procurar una cultura de apertura a la comunicación. También, deben considerarse los valores, principios o características que se desprenden del proyecto académico-administrativo del actual Rector de la

institución, que se resumen en la Tabla 2. En dicha tabla se presentan los valores y características que se reseñaron en el proyecto, con las páginas en las cuales se hizo mención a las mismas.

De la revisión de dicho proyecto surgen elementos importantes que sientan la pauta para los procesos académicos administrativos bajo la incumbencia del Rector, a saber: la discusión abierta a los problemas, la apertura y el diálogo permanente, y los acuerdos de colaboración. Con relación a la comunidad universitaria, propone, entre otros, los siguientes renglones de cambio y compromisos a impulsar:

- Estimular las más diversas y democráticas discusiones con el fin de aportar soluciones concretas a los problemas que aquejan a Puerto Rico (Renglón 2).
- Promover un ambiente de apertura y diálogo permanentes entre los diversos miembros de la comunidad universitaria y extrauniversitaria, enmarcado en los valores de respeto y confianza (Renglón 3).
- Estimular acuerdos de colaboración y alianzas estratégicas con diversos sectores y organizaciones públicas y privadas (Renglón 8).

Tabla 2

*Valores, principios o características planteados en el Proyecto Académico y Administrativo del rector Dr. Carlos E. Severino para el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico: Una visión para avanzar (2014)*

Valores, Principios o Características	Número de página en Proyecto Académico-Administrativo del Rector Severino	Valores, Principios o Características	Número de página en Proyecto Académico-Administrativo del Rector Severino
Vida en armonía (con la naturaleza y conciudadanos)	4	Democrática	2, 8
Apertura	4, 10, 12	Productiva	5, 7, 8
Diálogo	4, 12, 15	Libertad de investigación	8
Respeto	4, 7	Honestidad	8
Confianza	3, 4, 10	Integridad intelectual	8
Accesible	4, 17	Filantropía	9
Rigor ético	4, 9	Responsabilidad	9, 14
Eficiencia	4, 6	Proyección y prestigio	6, 10, 16, 17
Colaboración y alianzas	4, 15, 17, 19	Excelencia	10, 12
Innovación y renovación	5, 9, 12	Creativos	10, 12, 19
Diversidad	3, 4, 5, 6, 8, 9, 15, 17	Dinámicas	5, 13
Calidad	4, 6	Efectividad	8, 13, 14, 16
Compromiso	6, 19	Complejidad	15
Competitiva	6	Internacionalización	4, 5, 6, 9, 18
Liderato	7, 9, 14, 17, 18	Ágil	19
Reconocimiento del trabajo	7	Inclusiva	19

## VI. Consideraciones para la reformulación del plan estratégico del Recinto

En esta sección se hace énfasis en consideraciones generales y recomendaciones e inquietudes que deben tenerse en cuenta para el rediseño o reformulación del plan estratégico a implantarse en UPR-RP a partir del 2016. En primer lugar, se plantean cuáles fueron los éxitos y lo que se desearía mejorar de la planificación 2006-2016 del Recinto. En la Tabla 3 se presentan las fortalezas o los aspectos positivos del plan y, también, se enumeran algunos retos que se deben considerar para una planificación efectiva futura.

Tabla 3

*Fortalezas y limitaciones del diseño e implantación del Plan Estratégico Visión Universidad 2016*

Fortalezas (lo aprendido positivo o que podemos emular)	Retos o limitaciones (lo aprendido negativo o que debemos mejorar)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las metas y temas contenidos se redactaron suficientemente generales para que puedan seguir aplicando.</li> <li>Se incluyen metas y objetivos medibles, cuantificables, que permiten determinar nivel o porcentaje de logro.</li> <li>La recopilación de información es constante, coherente y organizada, lo cual supera las características previas de ser dispersa y fragmentada.</li> <li>La divulgación del proceso de planificación y el diseño del Plan Estratégico VU2016 fue amplia.</li> <li>El proceso de <i>assessment</i> se integró en todas las metas contenidas en el plan.</li> <li>Para el diseño del Plan Estratégico se constituyó un Comité Timón Interno representativo de los componentes de la institución; un Comité de Decanos y un Comité Externo (mirada de consultores fuera del Recinto).</li> <li>Los informes de logros mensuales y anuales se atemperaron a los contenidos del Plan Estratégico VU2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nivel de detalle de indicadores estratégicos o de logro resultó abrumador, al tratarse de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Metas de VU2016 (<math>n=9</math>)</li> <li>Objetivos estratégicos (<math>n= 61</math>)</li> <li>Indicadores estratégicos (<math>n= 63</math>)</li> <li>Expectativas de logro TRAZOS (<math>n= 81</math>)</li> </ul> </li> <li>El Plan Estratégico VU2016 no contemplaba de manera explícita asuntos de importancia, como es la seguridad institucional.</li> <li>Las unidades académicas y administrativas presentan sus informes de progreso, avalúo y logros basados, principalmente, en la descripción y no se enfocan en el análisis de datos.</li> <li>Las unidades académicas y administrativas plantearon que requerían de medidas cualitativas, además de las cuantitativas, para medir su progreso.</li> <li>El proceso de avalúo de la efectividad institucional mediante los informes de progreso de los planes de trabajo y de desarrollo que presentan las unidades se enfocan en los proyectos/actividades/iniciativas que reciben asignación presupuestaria. Se debe asegurar que los indicadores miden todos los logros principales de la institución, aunque no hayan requerido presupuesto adicional. Deben incluirse estas iniciativas como parte del avalúo de resultados, ya que pueden contribuir al logro de objetivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se elaboraron formatos uniformes para rendir planes de trabajo, informes de progreso e informes de logros anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se hace necesario que en la reformulación del plan estratégico se potencie la participación del Senado Académico y su consulta como cuerpo que debe estar insertado en el proceso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A lo largo del periodo se dio continuación consistente al proceso de recopilar información alineada con los planes estratégicos, que facilitara el proceso de avalúo de resultados y efectividad institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe superar el reto en cómo se disemina y comparten los resultados de la implantación de estrategias e iniciativas asociadas con la planificación institucional. Esto es, que haya más divulgación y discusión de los mismos.</li> </ul>

Otras consideraciones que resultaron de la búsqueda de información, análisis y evaluación de los procesos institucionales implantados y la reflexión de este Comité Laboratorio de Ideas en torno a la Planificación Estratégica son las siguientes:

### **Aspectos institucionales**

1. Recomendamos al Señor Rector designar un Comité Especial o Grupo de Trabajo para la Reformulación del Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras, que conforme un equipo que cumpla con criterios que representen la complejidad y diversidad de nuestra institución. Debe contar con:
  - a. Representación de oficinas que trabajan con esfuerzos de planificación en UPR-RP
  - b. Miembros o personas con experiencia y conocimiento en el área de planificación
  - c. Representación del estudiantado del Recinto
2. Considerar las recomendaciones para la planificación institucional que evidentemente resultarán del proceso que genera un autoestudio, que en el caso de UPR-RP es una iniciativa próxima a completarse e incluirá la identificación de áreas y contenidos que se deben tomar en cuenta en la reformulación del plan estratégico del Recinto. Se estima que en febrero 2015 estará listo el primer borrador del informe de autoestudio para presentarse a las facultades y escuelas.

### **Aspectos procesales**

3. Iniciar esfuerzos para la reformulación del plan estratégico de UPR-RP, de forma tal que se establezca una continuidad a partir de la fecha en que vence el diseño actual, año 2016.
4. Informar al Senado Académico y recabar su colaboración desde que se inicia el proceso de reformulación del plan estratégico de UPR-RP.
5. Incorporar la participación estudiantil, con representación del nivel subgraduado y graduado, en todas las fases de la reformulación, implantación y evaluación del plan estratégico institucional.
6. Proveer espacios para escuchar y canalizar las insatisfacciones de diferentes sectores (estudiantes, docentes, no docentes y otros) que se ventilan en los espacios de convivencia temporal o permanentemente, lo cual impacta el entusiasmo de algunos o todos, según sea el asunto o áreas bajo discusión.

7. Mostrar compromiso con escuchar, pues se contribuye a aumentar la masa crítica de personas que interesan contribuir y se inician los cambios que estén en el alcance institucional en consenso con la comunidad.
8. Potenciar el elemento motivador que debe ser el Plan Estratégico, de manera que consolide intereses, esfuerzos y puntos de encuentro comunales para dirigir la agenda institucional en los años próximos.
9. Solicitar al Senado Académico, a las facultades/escuelas y dependencias administrativas que se organicen procesos de revisar el plan estratégico actual y someter sus evaluaciones y recomendaciones. Con esas propuestas se nutrirá el proceso de reformulación del plan estratégico, el cual se someterá al Senado Académico para su aprobación.
10. Propiciar un esfuerzo participativo para escuchar áreas de mejoramiento y aspiraciones del Recinto e ideas para hacerlo posible, entre otros, mediante vistas públicas o grupos de discusión diversos.

#### **Aspectos de contenido**

11. Instituir componente de educación general del proceso de planificación, que se visualice como adiestramiento a decanos(as), directores(as), profesores(as) y otros sectores universitarios para que haya dominio en el uso de vocabulario en temas de planificación y compartir un lenguaje común.
12. Identificar a un(a) especialista en planificación al inicio del proceso que ilustre a los cuerpos institucionales, como son Rector y ayudantes especiales, así como los Comités y grupos de trabajo del Senado Académico, entre otros, sobre los contenidos básicos y principales de un proceso de planificación, la distinción entre tipos de planes, en las bases de una intervención tipo taller (*hands-on*), con la posibilidad de continuar asesorando durante el proceso de elaboración/reformulación de nuestro plan estratégico institucional.
13. Hacer referencia a los estados externos y las condiciones internas del UPR-RP. En este aspecto, es fundamental que estos elementos se organicen por profesionales que dominan el tema y los datos.
14. Aliado a lo anterior, establecer un observatorio del ambiente o contexto interno y externo de la institución. De esa manera se puede informar el proceso de planificación de manera

más dinámica y asegurar que la institución cuenta con un proceso de planificación que responda ágilmente a situaciones cambiantes en el ambiente interno y externo.

15. Encaminar los trabajos en un proceso de cotejo de implantación y niveles logrados para las metas, evaluación de logros y resultados en cuanto a sus consecuencias, en consulta y estrecho trabajo en equipo con la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto (OPEP).
16. Examinar los contenidos puntales mediante una alineación entre misión de UPR-RP, el plan estratégico sistémico Diez para la Década, el plan estratégico Visión Universidad 2016 y el proyecto académico-administrativo del Rector Severino Valdez. Como punto de comienzo, puede utilizarse el esfuerzo de alineación que adelantó la Coordinación de Planificación y Efectividad Institucional, adscrita a OPEP (Apéndice D).
17. Coordinar con Administración Central para asegurar una alineación con las prioridades del Sistema de la Universidad de Puerto Rico.
18. Presentar un máximo de cinco metas prioritarias y otros contenidos deben plantearse como metas de apoyo o sub-metas. Procurar reducir o agrupar metas (eliminar, enmendar, integrar) e incluir nuevas metas, de ser necesario, a la luz de la exposición del Rector en su proyecto académico-administrativo y los resultados del Autoestudio MSCHE 2015.
19. Reformular el plan estratégico y el componente operacional adscrito al mismo que sea a cinco años; como emana de la literatura según el Dr. Fred R. David (2003)<sup>4</sup>, estudioso en planificación y administración estratégica; conversaciones con la Dra. Barbara Samuel Loftus de *Misericordia University* y la recomendación del Dr. Rafael L. Irizarry, experto en planificación y docente de la Escuela Graduada de Planificación del Recinto de Río Piedras.
20. Procurar la designación de un nuevo nombre a la redefinición del plan estratégico, que resulte en un concepto reformulado que atraiga la atención de la comunidad universitaria y público en general con una frase emblemática que sirva a un propósito de mercadeo de dicho plan.
21. Desarrollar objetivos e indicadores de logro al mismo momento en que se presentan las metas prioritarias, para que no sea un ejercicio aislado del *target* o la métrica.

---

<sup>4</sup> David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). México: Editorial Pearson/Prentice Hall.



22. Destacar importancia del conocimiento de las mejores prácticas que han sido efectivas para lograr una participación amplia en el proceso de planificación que se completa en el año 2016.
23. Dar marcado énfasis a identificar nuestras fortalezas, además de las necesidades.
24. Procurar que la misión y visión sean el marco de recordatorio para la organización de la planificación. Advertir la orientación de los expertos en el área que proponen una cantidad manejable de objetivos para evaluar.
25. Enumerar los criterios mínimos de las características que debe tener la misión, que es la definición sustancial de lo que es la Universidad y cómo su definición se diferencia de otras. En su redacción, reflexionar en:
  - a. ¿Qué queremos hacer para nuestro país?
  - b. ¿A qué podemos aspirar?
  - c. ¿Cómo nos ubicamos sin perder nuestra esencia/identidad?
26. Garantizar, desde el inicio del proceso de diseño, que existan esfuerzos para mejorar la participación, documentar y archivar los trabajos para mantener memoria institucional del proceso. Esto conlleva, asegurarse que expedientes y archivos estén centralizados en unidad institucional designada, no solamente por Comité Timón con vigencia temporal.
27. Auscultar cuáles son los criterios de educación superior (elementos mínimos a considerar) para ser una institución de educación superior de primera, mediante la identificación y revisión de modelos de Europa, China y América Latina, además de Estados Unidos. Se buscará contestar: ¿Qué se supone que sea una institución de educación superior de primera? ¿Cuáles son los contenidos, áreas de acción a tratar? De la reflexión de este Comité se inicia la lista con: *Assessment*, Internacionalización y Tecnología.

## **VII. Cronología sugerida para el proceso de reformulación del Plan Estratégico**

Como planteamiento inicial de una cronología para encauzar el proceso de reformulación del plan estratégico del Recinto de Río Piedras, puede considerarse las siguientes etapas:

1. Selección y nombramiento de la estructura líder del proceso – Designación de Comité Timón
2. Preparación – Incluye evaluar, repensar y revisar la misión de UPR-RP, pues la vigente es de 1989-1990, del siglo pasado (tiene 25 años)
  - a. Criterios de las características que debe tener la misión del Recinto
    - i. Debe tomar como base la Ley

- ii. Menos de 100 palabras
  - iii. Definición que establezca nuestra diferencia con respecto a otras instituciones en y fuera de Puerto Rico (Pensarnos en términos de en qué somos institución portaestandarte)
  - iv. Una misión que esté viva – cuál es el ciudadano/ciudadana que formamos
  - v. Incluya referente a nuestro encargo social (con lo que queremos y debemos ser)
3. Realización de un análisis estratégico
  4. Determinación de lineamientos e indicadores estratégicos
  5. Elaboración del plan estratégico
  6. Desarrollo de componente operacional y estrategia de implantación del mismo, que contemple la planificación financiera
  7. Desarrollo de plan sugerido para la evaluación y revisión

### VIII. Cronograma general de trabajo (tentativo)

La revisión y actualización de un plan en una institución compleja toma tiempo. Es fundamental la organización efectiva y para ello proponemos un cronograma general de la reformulación del plan.

Tabla 4

*Cronograma de trabajo (tentativo) para el proceso de reformulación del plan estratégico de UPR-RP*

Actividad/Tarea	septiembre a diciembre 2014	enero a abril 2015	mayo a agosto 2015	septiembre a diciembre 2015	enero a abril 2016
Designación y trabajo de Comité Laboratorio de Ideas ( <i>Think Tank</i> ) en torno a la Planificación Estratégica	■ ■ ■ ■ ■				
Entrega de Informe a Rector UPR-RP					
Designación de Comité Timón para la Reformulación del Plan Estratégico 2016-2020		■ ■ ■ ■ ■			
Consideración de primer borrador de Informe de Autoestudio MSCHE 2015 ante facultades y escuelas		■ ■ ■ ■ ■			
Redefinición misión UPR-RP			■ ■ ■ ■ ■		
Elaboración del Plan Estratégico 2016-2020			■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	
Aprobación del Plan Estratégico 2016-2020				■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Inicio implantación del Plan Estratégico 2016-2020					■

## **IX. Recomendación final**

El análisis y la reflexión de este Comité con respecto al proceso de planificación e implantación del plan estratégico y planes operacionales en el Recinto de Río Piedras por aproximadamente la pasada década, lleva a postular las siguientes recomendaciones:

- Nombrar el Comité Especial o Grupo de Trabajo para la Reformulación del Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras, basado en el perfil que se esboce para la selección de sus miembros, a la luz de las recomendaciones planteadas en el presente informe.
- Dicho Comité Timón, una vez se constituya, debe tomar como referente inicial este informe del Comité Laboratorio de Ideas (*Think Tank*) en torno a la Planificación Estratégica en el Recinto de Río Piedras; particularmente, las consideraciones para la reformulación del plan estratégico del Recinto que se esbozan en la Sección VI.
- Otro documento esencial para el Comité Timón será el Autoestudio MSCHE 2015, el cual incluirá capítulos que sintetizan la gestión del Recinto, sus tendencias para la década del 2005 al 2015, los logros alcanzados, las acciones transformadoras adoptadas y los retos que se han identificado, luego de un esfuerzo de auto-escrutinio institucional que aglutina el trabajo y las aportaciones de diferentes sectores del campus universitario.
- Como paso de transición, resulta fundamental que una vez se constituya el Comité Especial o Grupo de Trabajo para la Reformulación del Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras, éste se reúna con los miembros del Comité Laboratorio de Ideas (*Think Tank*) para compartir diálogos y conocimientos que aporten a los lineamientos de dirección estratégica futura en el Recinto de Río Piedras.

## APÉNDICES

## **Apéndice A**

*Presentación Planificación en el Recinto de Río Piedras: Implantación del Plan Operacional  
Universidad hacia el 2016 (2011-2014)*

*Planificadora Annette De León Lozada*

## **Apéndice B**

*Proyecto Académico y Administrativo para el Recinto de Río Piedras de  
la Universidad de Puerto Rico: Una Visión para Avanzar*

*Dr. Carlos E. Severino Valdez  
Rector*

## **Apéndice C**

### *Estatus de Indicadores Estratégicos del Plan Visión Universidad 2016*

Actualización de datos al 27 de agosto de 2012

## **Apéndice D**

*Alignment of the Mission of the Rio Piedras Campus, Strategic Plan Vision University 2016, Goals of Ten for the Decade and Chancellor's Academic-Administrative Project*



Apéndice C. Estatus de Indicadores Estratégicos del Plan Visión Universidad 2016

Indicador estratégico por Meta de Plan Estratégico Visión Universidad 2016		Estándar al 2011	Estatus a agosto 2012		
			Fecha del dato	Rango	Assessment
<b>META 1: Investigación, creación y erudición</b>				<b>8</b>	<b>68%</b>
1	1.01 Gastos totales para investigación	\$25 millones	2009	<b>F</b>	100%
2	1.02 Número de publicaciones arbitradas registradas en el <i>Web of Science</i>	300 (Una por cada tres docentes de enseñanza e investigación con nombramiento regular)	2009	<b>R</b>	79%
3	1.03 Propuestas aprobadas por el Fondo Institucional Para la Investigación (FIPI)	40 propuestas	2011	<b>R</b>	45%
4	1.04 Fondos externos aprobados por año	\$20M	2011	<b>F</b>	100%
5	1.05 Grados doctorales otorgados	Mantener la cantidad de grados por categoría (Todas las categorías >= mediana)	2011	<b>R</b>	75%
6	1.06 Percepción de los graduandos del grado en que el Recinto contribuyó a su formación en investigación	Proporción de graduandos que indican contribuyó bastante o mucho: 75%	SE 2011	<b>F</b>	100%
7	1.07 Proporción de docentes de investigación y de enseñanza con nombramiento regular con créditos para investigación	Proporción de docentes: 50%	2010	<b>R</b>	64%
8	1.08 Sabáticas para investigación y obra creativa <sup>1</sup>	30 sabáticas otorgadas	2011	<b>R</b>	---
9	1.09 Ayudantías graduadas por docente de enseñanza e investigación	650 (.8 ayudantías por profesor)	2012	<b>R</b>	69%
10	1.10 Satisfacción de los docentes con el apoyo a la investigación	Proporción promedio de docentes satisfechos: 60%	FS 2010	<b>R</b>	49%
<b>META 2: Programas académicos</b>				<b>1</b>	<b>94%</b>
11	2.01 Progreso de los programas en la revisión del bachillerato a partir de la Certificación 46 (2005-06) del Senado Académico	Proporción programas bach revisados: 100%	2010	<b>F</b>	96%
12	2.02 Estadísticas de progreso en la evaluación de programas subgraduados	Proporción programas bach completaron evaluación: 100% (Primer ciclo)	2012	<b>F</b>	97%
13	2.03 Estadísticas de progreso en la evaluación de programas graduados	Programas graduados completaron evaluación: 100% (Primer ciclo)	2010	<b>F</b>	100%
14	2.04 Programas acreditados o en proceso de obtener acreditación profesional	Programas susceptibles de acreditación acreditados: 100% de los susceptibles estén acreditados o en proceso	2010	<b>F</b>	91%
15	2.05 Satisfacción de los graduandos con la calidad de la preparación académica recibida	Proporción de graduandos expresan estar satisfechos o muy satisfechos: 90%	SE 2011	<b>F</b>	100%
16	2.06 Satisfacción de los estudiantes con los recursos bibliotecarios	Proporción de graduandos expresan estar satisfechos o muy satisfechos (75%)	SE 2011	<b>F</b>	96%
17	2.07 Grado de implantación de la evaluación de aprendizaje a nivel de bachillerato - componente del Recinto	Haber completado evaluación del dominio de redacción en español	2010	<b>F</b>	100%
18	2.08 Proporción de programas de bachillerato que han completado el primer ciclo de evaluación del aprendizaje estudiantil	Proporción programas bach: 100% (Primer ciclo)	2012	<b>F</b>	94%
19	2.09 Proporción de programas graduados que han completado el primer ciclo de evaluación del aprendizaje estudiantil	Proporción programas grad: 100% (Primer ciclo)	2010	<b>R</b>	75%

Indicador estratégico por Meta de Plan Estratégico Visión Universidad 2016		Estándar al 2011	Estatus a agosto 2012		
			Fecha del dato	Rango	Assessment
<b>META 3: Facultad</b>				<b>4</b>	<b>82%</b>
20	3.01 Proporción del personal docente de enseñanza con nombramiento regular a tiempo completo cuya preparación académica es doctorado	Proporción: 85%	2012	<b>F</b>	95%
21	3.02 Distribución del personal docente de enseñanza con nombramiento regular a tiempo completo por país donde obtuvo el doctorado	Proporción: 80% o más	2008	<b>F</b>	100%
22	3.03 Evaluación de los servicios de apoyo por los docentes	Proporción de docentes de enseñanza que evalúa bueno o excelente: 60%	FS 2010	<b>R</b>	80%
23	3.04 Satisfacción de los docentes con las condiciones de trabajo	Proporción de docentes de enseñanza que indicaron estar satisfechos o muy satisfechos: 60%	FS 2010	<b>R</b>	64%
24	3.05 Satisfacción de los docentes con el apoyo a la enseñanza	Proporción de docentes de enseñanza que indicaron estar satisfechos o muy satisfechos: 60%	FS 2010	<b>R</b>	73%
<b>META 4: Estudiantes</b>				<b>3</b>	<b>88%</b>
25	4.01 Perfil académico de los estudiantes de nuevo ingreso de bachillerato - Puntuaciones en las pruebas de admisión (CEEb)	Mantener promedios sobre 580 (aptitud verbal) y 600 (aptitud matemática)	2012	<b>F</b>	100%
26	4.02 Perfil académico de los estudiantes de nuevo ingreso de bachillerato - Índice de escuela superior	Mantener mediana sobre 3.6	2011	<b>F</b>	100%
27	4.03 Tasas de retención de bachillerato	Mantener tasa en 90% o más	2010	<b>F</b>	97%
28	4.04 Satisfacción de los estudiantes con los servicios de apoyo y la excelencia en el servicio (Noel-Levitz SSI)	Los factores muestran valores de satisfacción de 4.5 o más	SSI 2008	<b>R</b>	56%
29	4.05 Participación estudiantil en experiencias educativas enriquecedoras	Obtener puntuaciones iguales o mayores que las instituciones Carnegie comparables	NSSE 2009	<b>F</b>	81%
30	4.06 Tasa de graduación de bachillerato en seis años o menos	Aumentar tasa a 52%	2003	<b>F</b>	97%
31	4.07 Tasas de graduación de los programas graduados	Tasa a 8 años o menos para doctorado y 6 años o menos para maestría o Juris doctor sea: 50% DOC y MAE; 85% JD	2002	<b>R</b>	73%
32	4.08 Proporción de egresados que trabajan y/o continúan estudios graduados dentro de los seis meses siguientes a su graduación	Proporción de egresados: 95%	RAS 2008	<b>F</b>	98%
<b>META 5: Internacionalización</b>				<b>6</b>	<b>81%</b>
33	5.01 Cantidad de docentes que hicieron viajes al extranjero para actividades académicas y profesionales	250 (uno de cada cuatro profesores con nombramiento regular a tiempo completo)	2009	<b>R</b>	66%
34	5.02 Cantidad de docentes visitantes del extranjero	Mantener en al menos 80 profesores/investigadores visitantes del extranjero	2009	<b>F</b>	100%
35	5.03 Satisfacción de los docentes con el apoyo a iniciativas de internacionalización	Proporción de docentes que indican estar satisfechos: 60%	FS 2010	<b>R</b>	38%
36	5.04 Cantidad de estudiantes participando de programas de intercambio	Aumentar el número a: 225 estudiantes del Recinto que participan en el programa de intercambio y 100 estudiantes del exterior que vienen al Recinto	2011	<b>F</b>	89%

Indicador estratégico por Meta de Plan Estratégico Visión Universidad 2016		Estándar al 2011	Estatus a agosto 2012		
			Fecha del dato	Rango	Assessment
37	5.05 Opinión de los graduandos sobre cuánto contribuyó su experiencia en el Recinto a desarrollar su capacidad para comprender y evaluar la realidad desde una perspectiva internacional	Proporción de graduandos que expresan contribuyó bastante o mucho: 75%	SE 2011	F	91%
38	5.06 Participación de estudiantes en actividades fuera de Puerto Rico	Proporción de graduandos que participaron en actividades: 25%	SE 2009	F	100%
<b>META 6: Gerencia y efectividad gestión administrativa</b>				<b>5</b>	<b>82%</b>
39	6.01 Grado de implantación del Plan de Assessment de Efectividad Institucional - Unidades administrativas	100% de las unidades administrativas tienen su Plan	2010	F	100%
40	6.02 Grado de implantación del proyecto de descentralización de compras de menos de \$1,000 (o \$3,000 en el caso de algunas unidades) en unidades con alto volumen de transacciones	Tener el proyecto implantado en: 7 unidades	2012	F	100%
41	6.03 Progreso del Proyecto para el desarrollo profesional para optimizar el desempeño del personal encargado de los procesos administrativos	Indicador cualitativo		F	85%
42	6.04 Satisfacción de los profesores con las prácticas gerenciales y con las estructuras y procesos administrativos	Proporción de docentes satisfechos: 60%	FS 2010	F	88%
43	6.05 Satisfacción de los estudiantes con las estructuras, prácticas gerenciales y los procesos administrativos	Proporción de factores que muestran una satisfacción de 4.5 o más (escala del 1 al 7): 75%	SSI 2008	R	33%
44	6.06 Satisfacción de los estudiantes con la efectividad de la comunicación en el Recinto	Proporción de las premisas que muestran satisfacción de 4.5 o más (escala del 1 al 7): 80%	SSI 2008	F	84%
<b>META 7: Tecnología</b>				<b>7</b>	<b>77%</b>
45	7.01 Grado de implantación de varios aspectos de la infraestructura tecnológica	Implantación: Cuadro telefónico - 100%; Cobertura inalámbrica - 100%		F	91%
46	7.02 Servicios accesibles a los estudiantes a través de la página del Recinto	Proporción de los 30 procesos en el inventario disponibles en-línea en el nivel óptimo: 75%		R	62%
47	7.03 Grado de implantación de Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)	Implantación: 2 CRAIs	2010	R	65%
48	7.04 Recursos bibliográficos electrónicos	Mantener o incrementar suscripciones actuales		F	100%
49	7.05 Grado de implantación del <i>University Financial Integrated System (UFIS)</i>	Implantación UFIS: 100%		F	95%
50	7.06 Satisfacción de los docentes con los recursos tecnológicos para la docencia	Proporción de docentes satisfechos: 60%	FS 2010	R	57%
51	7.07 Satisfacción de los graduandos con la disponibilidad de equipo tecnológico para uso de estudiantes	Proporción de graduandos que expresan estar satisfechos o muy satisfechos: 60%	SE 2011	R	48%
52	7.08 Satisfacción de los estudiantes con el equipo tecnológico disponible	Satisfacción promedio en una escala del 1 al 7: 4.5 ó más	SSI 2008	F	100%

Indicador estratégico por Meta de Plan Estratégico Visión Universidad 2016		Estándar al 2011	Estatus a agosto 2012		
			Fecha del dato	Rango	Assessment
<b>META 8: Instalaciones y espacios naturales</b>				<b>9</b>	<b>52%</b>
53	8.01 Progreso en la implantación de programas de mantenimiento a estructuras y equipos	Completar 100% de planes de mantenimiento implantados para equipos y 10 edificios con el sistema Data Stream. 100% de las órdenes de trabajo manejadas con el sistema computerizado.	2010	R	79%
54	8.02 Proporción de barreras arquitectónicas eliminadas para cumplir con "Americans with Dissabilities Act" (ADA)	Eliminar las barreras arquitectónicas: 75%	2005	R	64%
55	8.03 Satisfacción de los docentes con la infraestructura física del Recinto	Proporción de docentes que indican estar satisfechos: 60%	FS 2010	R	55%
56	8.04 Satisfacción de los estudiantes con la infraestructura física del Recinto	Proporción de las premisas que muestran satisfacción de 4.5 o más (escala del 1 al 7): 75%	SSI 2008	R	17%
57	8.05 Satisfacción de los estudiantes con los salones/laboratorios	Proporción de graduandos que expresan estar satisfechos o muy satisfechos: 75%	SE 2010	R	47%
<b>META 9: Relaciones con la Comunidad y Egresados</b>				<b>2</b>	<b>90%</b>
58	9.01 Donativos para el Recinto recaudados por la Oficina de Exalumnos	Recaudos totales de: \$150,000	2010	R	53%
59	9.02 Participantes en los ofrecimientos de educación continua y estudios profesionales - DECEP	Mantener en 10,000 participantes	2009	F	100%
60	9.03 Participantes en los ofrecimientos de educación jurídica continua	Mantener en 1,500 participantes	2011	F	99%
61	9.04 Actividades académicas y culturales abiertas a la comunidad - Museo de Antropología y Arte	Mantener oferta en al menos 200 actividades	2009	F	100%
62	9.05 Actividades académicas y culturales abiertas a la comunidad - Radio Universidad	Aumentar los recaudos de Radio Amigos a \$80,000 (10% de aumento anual)	2011	F	100%
63	9.06 Alianzas y proyectos de colaboración con el sector público, privado y comunitario de Puerto Rico	Mantener las alianzas establecidas y crear nuevas	2011	F	90%

Nota. Actualización de datos al 27 de agosto de 2012, Coordinación de Planificación y Efectividad Institucional, OPEP. NSSE = Encuesta Nacional de Participación Estudiantil (*National Survey of Student Engagement*); FS = Encuesta a Docentes (UPR-RP Faculty Survey); RSA = Encuesta a Recién Egresados (Recent Alumni Survey); SSI = Inventario de Satisfacción Estudiantil (*Noel-Levitz Student Satisfaction Inventory*); SE = Sondeo de Salida (*UPR-RP Senior Exit*). Fortalezas principales = 90% o más; Fortalezas secundarias = 80% a 89%; Retos = Menos de 80%.

