

Certificación Núm. 79

Año Académico 2017-2018

Yo, Claribel Cabán Sosa, Secretaria del Senado Académico del Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICO QUE:**

El Senado Académico, en la segunda sesión de la reunión ordinaria del mes de mayo, celebrada el 24 de mayo de 2018, acordó:

- Aprobar el **Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras 2018-2023**, según enmendado.
- El Plan Estratégico forma parte de esta Certificación.

Y para que así conste, expido la presente Certificación bajo el sello de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, a veinticinco días del mes de mayo del año dos mil dieciocho.

Senado Académico
Secretaría


Dra. Claribel Cabán Sosa
Secretaria del Senado

pff

Certifico correcto:


Dr. Luis A. Ferrao Delgado
Rector Interino

Anejo





PLAN ESTRATÉGICO

Compromiso 2018 - 2023

**Aprobado por el Senado Académico del Recinto de Río Piedras
Certificación Núm. 79, 2017-2018.**

24 de mayo de 2018

Introducción

Por más de 100 años el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico (UPRRP) ha mantenido una trayectoria de compromiso con el desarrollo económico y social de Puerto Rico. El Plan Estratégico **Compromiso 2018-2023 (Compromiso 2023)** revalida ese perfil. Propone fortalecer la relación del Recinto con el país, así como acrecentar la presencia y el reconocimiento de nuestra institución a nivel mundial. Las áreas estratégicas apuntan a transformaciones necesarias para crear un futuro de oportunidades ante un ambiente social y económico desafiante e incierto. La acción innovadora se hace crucial ante las realidades diversas de los estudiantes que ingresan a la institución y el contexto complejo al que se expondrán como egresados. El estudiante universitario del siglo XXI es un ciudadano que mira a su país y al mundo como su escenario de acción; es el protagonista de su aprendizaje. La labor de su formación debe incorporar los avances sin pausa en las comunicaciones, la masiva presencia de la tecnología en la educación superior y la diversidad tecnológica que el egresado sumará a sus actividades personales y profesionales.

La educación superior pública enfrenta escenarios económicos, sociales y demográficos complejos que provocan cambios profundos en la Institución. Durante los pasados años, el Recinto de Río Piedras ha implantado medidas cautelares para la reducción de gastos y ha generado iniciativas para optimizar los recursos sin menoscabar la excelente educación que ofrece. Los retos significativos que afronta apuntan a nuevos desarrollos que promuevan la eficiencia y la efectividad de los procedimientos de la institución. Encaminado hacia ese cambio, mediante este Plan Estratégico, el Recinto priorizará sus esfuerzos para establecer un balance efectivo entre la excelencia en los resultados de su gestión y los criterios gerenciales de sustentabilidad fiscal.

El Plan Estratégico se enfoca en dirigir la toma de decisiones para la asignación de recursos. Sus áreas prioritarias se enmarcan en la Misión del Recinto (Anejo 1). A partir de ello, **Compromiso 2023** define cuatro áreas de prioridad concertadas (Figura 1): 1. la labor de investigación/creación cónsona con los desarrollos constantes en las

VISIÓN DEL PLAN

Compromiso 2023

El Plan refuerza el rol del Recinto como promotor del desarrollo social y económico de la sociedad puertorriqueña y del mundo. Armoniza las distintas recomendaciones y posiciones de la comunidad universitaria, y otros grupos colaboradores, para la formación de los profesionales que Puerto Rico necesita en los próximos años. Establece la guía para implantar estrategias de acción innovadoras, cónsonas con las fortalezas de la institución y los desafíos presentes y futuros.

MISIÓN DEL PLAN

Compromiso 2023

Ofrecer una hoja de ruta para la toma de decisiones prioritarias durante los próximos cinco años a fin de dirigir los cambios fundamentales que requiere el Recinto, reafirmando su compromiso con la excelencia en la investigación, la creación, la enseñanza y el servicio.

disciplinas y la urgencia para la solución de problemas que afectan de manera crítica la calidad de vida de la sociedad puertorriqueña y del mundo; 2. la educación innovadora y a distancia que se adecúa a los cambios en el mercado laboral, a la diversidad en el perfil del estudiante, así como al desarrollo de las competencias necesarias para liderar procesos de emprendimiento hacia la sustentabilidad de la sociedad y de la institución; 3. el rol de servicio y de vinculación comunitaria mediante proyectos de acción social, cultural y científica en múltiples áreas del conocimiento; y 4. la optimización de los recursos en aras de fortalecer la calidad de los servicios, facilitar la docencia, creación e investigación y ofrecer garantías de apoyo al cumplimiento de la Misión.



Figura 1 Áreas de prioridad

El Recinto de Río Piedras

Las aportaciones del Recinto al país y a la comunidad internacional están sustentadas por el éxito de sus egresados, por los logros y reconocimientos de una facultad de primer orden, y el continuo apoyo de un cualificado personal no docente. El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico se reconoce, además, por su oferta cultural abarcadora que nutre la experiencia estudiantil y de la sociedad puertorriqueña e internacional.

La clasificación Carnegie ha sido el principal marco de referencia para reconocer y describir la diversidad en la educación superior de Estados Unidos por los pasados 44 años¹. A través de los últimos años, el Recinto ha clasificado como una institución doctoral de investigación y en la última revisión, de 2015, se distingue como la única universidad en Puerto Rico catalogada *Universidad doctoral de alto nivel de investigación (R2)*¹. Esta clasificación, resultado de esfuerzos combinados de todos los sectores de nuestra comunidad, le posiciona en el 6% superior entre más de 4,000 instituciones catalogadas en Estados Unidos². Para mantener esta clasificación, el Recinto tiene que facilitar la investigación/creación de estudiantes subgraduados, graduados y docentes; además de fortalecer su cultura de emprendimiento y sustentabilidad.

La prestigiosa y diversa facultad del Recinto cuenta con credenciales académicas sólidas, pericia profesional y experiencia internacional. Sobre 1,000 docentes enseñan a tiempo completo y el 84% de los docentes con plaza o en probatoria ostenta doctorado o el grado más alto en su disciplina². La alta y excelente productividad del profesorado en obra creativa, publicaciones arbitradas y citadas ha sido ampliamente reconocida. El Recinto potenciará esta fortaleza mediante la diversificación, ampliación y realce de la divulgación de la propiedad intelectual en el ámbito local e internacional.

UPRRP se distingue, también, por lo diverso de sus ofrecimientos académicos. Brinda 68 bachilleratos, 44 maestrías, 15 doctorados, un primer grado profesional y 8 certificados postgrado, lo que representa la más amplia oferta de la isla, principalmente a nivel de doctorado³, e incluye 34 programas únicos en el Sistema UPR. El 90% de los programas susceptibles a acreditación están acreditados, lo cual es un indicador de los altos estándares de la Institución y de su oferta académica⁴. Se destacan sus programas de honor, de educación continua y de servicio a la comunidad externa. El Recinto ha comenzado a incrementar sus cursos a distancia y se encamina a ofrecer programas en línea, lo que apoyará nuevas oportunidades en la región del Caribe para presentarse como una alternativa educativa para la población hispanohablante. Esta oferta en línea es vital para una transformación que atienda el cambio sociocultural que supone el amplio uso de tecnologías de información y de comunicación. Una gestión curricular ágil que responda a las nuevas rutas del conocimiento proveerá diversos ambientes de aprendizaje que articulen prácticas educativas y de servicios enfocadas en el éxito estudiantil.

La actividad académica del Recinto es abarcadora, compleja y diversa. Los estudiantes graduados y subgraduados reciben una rigurosa preparación académica fortalecida por actividades de servicio, investigación y creación. Se destacan y son premiados en encuentros y competencias a nivel internacional. Durante el primer semestre del año académico 2017-18, UPRRP atendió 11,981 estudiantes subgraduados y 3,117 estudiantes graduados, la mayoría matriculados a

tiempo completo⁵. El 43% de los estudiantes proviene de escuelas públicas y el 39% es del género masculino⁵. Durante el año académico 2016-17 se confirieron 2,331 grados; la tasa de retención durante los pasados cinco años promedia 88% y al 2017 la tasa de graduación para nivel subgraduado fue de 56% en 6 años⁶, la más alta entre las instituciones comparables de educación superior en Puerto Rico.

El Recinto recibe estudiantes con patrones culturales y estilos de vida que difieren en aspectos importantes de los que ingresaban en las pasadas décadas. La fuerte presencia de las tecnologías de información y comunicación en la educación superior y las necesidades cambiantes del estudiantado impulsan una modificación abarcadora que integre la tecnología en sus programas académicos y sus servicios especializados⁷. El desarrollo de las competencias vinculadas a estas tecnologías es vital para responder a las necesidades del país y para que los egresados del Recinto, estudiantes de por vida, enfrenten exitosamente los requerimientos de un mercado laboral que evoluciona constantemente a nivel mundial⁸. Ante ese panorama, el emprendimiento, la autogestión y las destrezas para enfrentar los retos de la sustentabilidad como ciudadanos y profesionales se hacen cada vez más necesarias.

Mediante las variadas actividades docentes, de práctica, internados y voluntariados en las que participa la comunidad universitaria de la IUPI, como afectivamente se conoce al Recinto, se mantiene y fortalece su rol social y de vinculación comunitaria, a la vez que ofrece una experiencia enriquecedora para los estudiantes. El Recinto cultiva su proyección a través de la acción de apoyo social, cultural y ambiental. En concordancia con su Misión, la IUPI presta diversos servicios comunitarios que a su vez le enriquecen (Centro de Acción Urbana, Comunitaria y Empresarial; Programa Pro-Bono; Proyecto Piloto de Educación Universitaria en el Sistema Correccional, entre otros). Para fortalecer el vínculo de servicio a la comunidad se fomentarán acuerdos colaborativos con empresas para que sirvan de laboratorio o experiencia laboral. Se fortalecerán las iniciativas de colaboración y se impulsarán proyectos comunitarios, procurando su integración a la oferta de cursos. Asimismo, el Recinto mantiene su actividad cultural que enriquece la vida estudiantil y de la comunidad en general.

Retos

El Recinto enfrenta una situación de fragilidad fiscal marcada por la reducción de recursos gubernamentales y un cambio demográfico en el país que impacta la población a la que sirve. El escenario de crisis fiscal genera una reducción significativa de los fondos públicos que recibe UPRRP. Armonizar esa realidad con el compromiso de excelencia que distingue al Recinto exige articular un aumento en sustentabilidad fiscal y la renovación de procesos académicos y administrativos, con la optimización de servicios que utilicen la tecnología y con la creación de alianzas productivas. La merma en fondos asignados a la institución ha sido considerada al preparar este Plan. El Recinto ha experimentado una baja en su presupuesto operacional de cerca de 50 millones en los pasados tres años. El Sistema UPR proyecta una reducción millonaria en sus fondos públicos de más de 200 millones para el año 2023, de acuerdo con el Plan Fiscal aprobado en abril de 2018.⁹

La baja en natalidad, el envejecimiento de la población y la emigración han de considerarse como variables significativas al generar una oferta académica y profesional que resulte innovadora, pertinente y competitiva¹⁰. Datos recientes del Consejo de Educación de Puerto Rico muestran una disminución del 9% en la matrícula de educación superior del 2010 al 2016¹¹; el nivel de escolaridad de la fuerza laboral de Puerto Rico para el 2014 indica que el 54.9% tiene estudios universitarios¹². Además, para el 2016 solamente un 25% de la población de 25 años o más completó al menos un bachillerato, comparado al 30% de esa población que lo completó en Estados Unidos¹³. El Recinto, en su misión de proveer oportunidades educativas a los distintos sectores del país, proyecta ofrecer alternativas que respondan a las cambiantes demandas laborales y necesidades profesionales de estudiantes no tradicionales. En respuesta a esos desafíos, el Recinto propone ampliar la oferta de programas innovadores enfocados en la autogestión y que respondan a los emergentes escenarios de las disciplinas y del mercado laboral, colaborando con una fuerza trabajadora dirigida a alcanzar las metas de desarrollo del país.

Compromiso 2023 incluye como componente crucial en todas las áreas prioritarias la integración de la tecnología de manera intensiva, tanto para el desarrollo de las competencias necesarias en el egresado para triunfar en un mercado laboral de cambios continuos, como en la prestación de los servicios y el apoyo a la docencia e investigación. Ante el cuadro de fondos gubernamentales reducidos, el Recinto tiene el reto de invertir en tecnología para revitalizar los currículos mientras robustece el servicio y apoyo a la comunidad universitaria y al país.

El Recinto se compromete con una política de éxito estudiantil que maximice las tasas de retención y graduación, y que facilite la integración del egresado al emprendimiento, al mercado laboral o a los estudios graduados y la investigación. La experiencia estudiantil, fomentada en la inclusión y el respeto a la diversidad, se sustentará en los resultados del avalúo del aprendizaje, en la efectividad institucional y en las redes de apoyo al estudiante. Se propiciarán espacios de encuentro que contribuyan a la formación humanística, social y profesional de los estudiantes y vigoricen su identidad universitaria para que se sientan egresados de la IUPI de por vida. En este proyecto de comunidad, el Recinto establece como prioridad la investigación y el desarrollo de una cultura institucional que apoye y facilite la labor investigativa del profesorado y de los estudiantes.

El Recinto de Río Piedras se dirige hacia cambios fundamentales que resulten en la formación de los profesionales que Puerto Rico espera y necesita de cara a los próximos años. Con igual atención intensifica sus aportaciones para la recuperación social y económica de la sociedad puertorriqueña. A la vez, afianza su relación con el país y amplía sus conexiones internacionales como elemento medular para contribuir a la creación de conocimiento y al enriquecimiento de la experiencia estudiantil.

Metas, Objetivos e Indicadores

Área Prioritaria 1:	Investigación y creación
<p>El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico es la única institución de educación superior en Puerto Rico con la clasificación Carnegie de universidad doctoral de alto nivel de investigación (R2). Esta clasificación lo destaca entre las mejores universidades en Estados Unidos por su amplia oferta doctoral y las inversiones que realiza en investigación y desarrollo. Con el propósito de conservar o alcanzar un nivel mayor de reconocimiento, el Recinto fortalece su cultura de autogestión y emprendimiento en la investigación, y crea estrategias que le permitan contar con apoyos institucionales apropiados para facilitar la investigación y creación del estudiantado y los docentes, así como realzar el desarrollo, la divulgación y la producción intelectual.</p>	

Metas	Objetivos	Indicadores sugeridos
<p>1.1 El Recinto aumentará la producción de conocimiento innovador a través de la investigación y la actividad creativa.</p>	<p>1.1.1 Aumentar la asignación de recursos para apoyar la investigación y creación.</p>	<p>1.1.a Cantidad de fondos asignados en sustitución de tareas y ayudantías de investigación.</p>
	<p>1.1.2 En colaboración con los programas académicos, desarrollar e implantar un plan de reclutamiento y retención de profesores de excelencia, según los cambios en las disciplinas, las áreas emergentes de investigación y creación y los requisitos de agencias acreditadoras.</p>	<p>1.1.b Número de profesores reclutados.</p> <p>1.1.c Número de proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios.</p> <p>1.1.d Número de proyectos colaborativos desarrollados en los institutos de investigación.</p>

Metas	Objetivos	Indicadores sugeridos
	1.1.3 Fortalecer los institutos de investigación disponibles como activos del Recinto mediante la colaboración interdisciplinaria y transdisciplinaria entre programas, otras unidades del Sistema UPR, así como con universidades y centros a nivel internacional.	1.1.e Número de publicaciones arbitradas. 1.1.f Cantidad de fondos asignados para la adquisición y conservación de los recursos bibliográficos e impresos esenciales para la investigación y la creación.
1.2 El Recinto aumentará la captación de fondos externos a través de la investigación y la creación.	1.2.1 Aumentar los fondos externos provenientes de propuestas competitivas.	1.2.a Cantidad de dólares producto de la captación de fondos externos para propósitos de investigación y creación.
	1.2.2 Aumentar la comercialización de patentes y proyectos innovadores.	1.2.b Número de solicitudes de patentes y colaboraciones empresariales. 1.2.c Número de proyectos innovadores comercializados.
1.3 El Recinto consolidará el reconocimiento local e internacional de su excelencia académica a través de la producción investigativa y creativa.	1.3.1 Aumentar la divulgación de la producción investigativa y creativa en el ámbito local e internacional.	1.3.a Número de publicaciones de profesores y estudiantes (artículos en revistas arbitradas, ponencias publicadas en actas de congresos, libros y reseñas).
	1.3.2 Auspiciar congresos locales e internacionales para la divulgación de la investigación y creación.	1.3.b Número de participaciones en congresos y exposiciones locales e internacionales por docentes y estudiantes.

Metas	Objetivos	Indicadores sugeridos
		1.3.c Número de congresos locales e internacionales auspiciados por el Recinto.

Área Prioritaria 2:**Oferta académica y servicios de apoyo para el éxito estudiantil**

El Recinto de Río Piedras está comprometido con la innovación y transformación abarcadora de sus programas académicos y servicios especializados. La renovación académica integra de manera intensiva las tecnologías, responde a los rumbos del conocimiento, a los desafíos de sustentabilidad profesional y a los escenarios emergentes del mercado laboral y la vida en sociedad. Asegura una oferta académica subgraduada, graduada y profesional, en modalidades presenciales, híbridas y a distancia, así como en alianza con otras entidades a nivel local e internacional. Provee a sus estudiantes una experiencia educativa rigurosa y consistente con los más altos estándares de las disciplinas y las profesiones. Fortalece los ambientes de aprendizaje enfocados en la formación de ciudadanos responsables, de diversos intereses, niveles de capacidades, curiosidad intelectual y experiencias de vida. Desarrolla las competencias necesarias en un mundo cambiante e interconectado para convertir a los estudiantes en pensadores críticos y éticos, líderes sociales, investigadores y creadores, profesionales y emprendedores. Crea las condiciones para el cambio de una cultura organizacional a una cultura de servicio mediante una experiencia holística enfocada en el éxito estudiantil. Articula y fortalece las prácticas educativas y los servicios de apoyo, utilizando los resultados del avalúo del aprendizaje y de la efectividad institucional, de las tecnologías de la información y la comunicación para el mejoramiento continuo.

Meta	Objetivos	Indicadores sugeridos
2.1 El Recinto desarrollará una oferta académica y profesional a distancia, de la más alta calidad, que responda a las necesidades, oportunidades y tendencias educativas en Puerto Rico, el Caribe, Latinoamérica y las comunidades hispanas de Estados Unidos y a nivel internacional.	2.1.1 Ofrecer certificados profesionales y académicos, cursos cortos de educación continua y programas académicos a distancia en áreas de mayor interés e impacto para el éxito estudiantil.	2.1.a Número de certificados y cursos cortos a distancia desarrollados y ofrecidos.
	2.1.2 Implantar una estructura a distancia de servicios estudiantiles y docentes que apoyen la creación y oferta de programas a distancia.	2.1.b Número de propuestas de programas académicos a distancia, elaboradas y bajo evaluación o aprobadas e implantadas.
	2.1.3 Asegurar la proyección internacional mediante la exitosa implantación de los convenios internacionales de programas académicos del Recinto.	2.1.c Número de servicios a distancia desarrollados y ofrecidos a docentes y estudiantes.

Meta	Objetivos	Indicadores sugeridos
		2.1.d Número de convenios internacionales implantados.
<p>2.2 El Recinto renovará la oferta académica presencial incluyendo los servicios especializados¹, para que mantenga la más alta calidad académica y responda a los desarrollos de las disciplinas.</p>	<p>2.2.1 Incorporar en los programas académicos y los servicios especializados la innovación curricular y tecnológica y las oportunidades para el emprendimiento y la colaboración social.</p> <p>2.2.2 Desarrollar las experiencias formativas de investigación, creación, de servicio a la comunidad, internados y/o prácticas profesionales en los programas académicos.</p>	<p>2.2.a Número de programas académicos subgraduados y graduados que incorporaron acciones de innovación curricular.</p> <p>2.2.b Número de servicios especializados que incorporaron acciones de innovación curricular.</p> <p>2.2.c Número de experiencias formativas de investigación y creación desarrolladas en los programas académicos.</p> <p>2.2.d Número de experiencias de internados y/o prácticas profesionales en programas académicos.</p>
<p>2.3 El Recinto adoptará una política de éxito estudiantil que logre un impacto</p>	<p>2.3.1 Establecer la política institucional de éxito estudiantil, que articule una experiencia educativa inclusiva con servicios de alta calidad para facilitar el</p>	<p>2.3.a Tasas de retención de los programas académicos graduados y subgraduados.¹</p>

¹ Estas tasas deben contener cifras específicas por género y para estudiantes a tiempo completo o parcial en las métricas que se desarrollarán.

Meta	Objetivos	Indicadores sugeridos
sostenido en los indicadores de éxito, fomenta el acceso, la inclusión y el respeto a la diversidad.	reclutamiento, el adelanto académico y la integración del egresado al mercado laboral.	
	2.3.2 Aumentar las tasas de retención, y graduación en los programas académicos, subgraduados y graduados, que experimentan bajas tasas.	2.3.b Tasas de retención y graduación de los programas académicos graduados y subgraduados.
	2.3.3 Desarrollar programas de mentoría de apoyo a los estudiantes graduados, subgraduados y profesionales para el éxito estudiantil ² .	2.3.c Tiempo para obtener el grado (<i>time to degree</i>). 2.3.d Tasa de empleabilidad y emprendimiento.

² Incluye diversos modelos de mentorías.

Metas	Objetivos	Indicadores sugeridos
	3.1.2 Aumentar las iniciativas de colaboración, mejoramiento de condiciones y apoyo a las comunidades, a través de: las facultades/escuelas, los programas académicos, los cursos de práctica e internados, la labor voluntaria y tareas asignadas o lideradas por estudiantes; el Centro de Acción Urbana, Comunitaria y Empresarial (CAUCE) y otras unidades o proyectos del Recinto. ⁴	<p>con uno o más componentes comunitarios.</p> <p>3.1.c Número de proyectos generados por los participantes de las experiencias de servicio comunitario.</p> <p>3.1.d Número de foros efectuados o en los que haya participado miembros de la comunidad universitaria, dirigidos a la discusión, elaboración y promoción de políticas públicas.</p>
	3.1.3 Promover el establecimiento de foros de discusión y emprendimiento que contribuyan al desarrollo del país, incluyendo el énfasis en las dimensiones de responsabilidad social universitaria y vinculación comunitaria.	

⁴ A través de CAUCE, en conjunto con la Junta Comunitaria de Río Piedras, en Cuerpo Consultivo (Ley 75 de 1995, según enmendada Ley 39 de 2016). Como lo señala CAUCE, “uno de los aspectos más importantes que pone de manifiesto las enmiendas a esta Ley es la responsabilidad de la Universidad de servir como vínculo en propuestas diversas para la rehabilitación del centro urbano de Río Piedras. En consolidación de este lazo comunidad-universidad, en CAUCE se promueven y apoyan iniciativas de mejoramiento de los aspectos físicos, económicos y socioculturales de nuestra ciudad universitaria”. Otras unidades o proyectos del Recinto son: Museo de Historia, Antropología y Arte; Teatro UPR; Radio Universidad; Programa Pro Bono (Escuela de Derecho); Proyecto Piloto de Educación Universitaria en el Sistema Correccional; el Instituto de Investigación Psicológica (IPsi); Centro Universitario de Servicios y Estudios Psicológicos (CUSEP); y Clínica de Asistencia Legal (Escuela de Derecho), entre otras.

Metas	Objetivos	Indicadores sugeridos
	3.1.4 Promover la implantación de una oferta cultural atractiva para los diversos grupos internos y externos al Recinto, y que estimule la reflexión humanística y creativa.	3.1.e Número de actividades culturales abiertas a la comunidad con detalle de asistencia a las mismas (énfasis en Museo de Historia, Antropología y Arte; Teatro UPR; y Radio Universidad).
3.2 El Recinto incorporará en su gestión prácticas institucionales ambientalmente responsables.	3.2.1 Establecer una política de recinto sustentable, identificando acciones concretas que atiendan los desafíos medioambientales urgentes.	3.2.a Número de medidas y acciones implantadas en proyectos concretos a cinco años, dirigidos a contar con un campus sustentable y/o ambientalmente responsable. 3.2.b Número de desarrollos y programas de mantenimiento a las instalaciones y espacios naturales del Recinto que promueven la labor intelectual y creativa.
	3.2.2 Desarrollar instalaciones y espacios naturales que promuevan la labor intelectual y creativa, enriquezcan la calidad de vida y demuestren el respeto al medio ambiente.	

Área Prioritaria 4:**Gestión sustentable, efectividad y eficiencia**

El Recinto de Río Piedras enfrenta un escenario de fragilidad fiscal sin precedente marcado por la reducción significativa de los fondos públicos que recibe. Renueva sus enfoques, estrategias y acciones para convertir su cuadro presupuestario incierto en oportunidades para la institución y el país. Armoniza su compromiso con la excelencia en la investigación, creación, la enseñanza y el servicio con una mayor sustentabilidad fiscal. Pone en marcha con mayor intensidad su espíritu emprendedor para crear alianzas productivas. Transforma sus procesos y procedimientos académicos y administrativos para atraer nuevos ingresos y funcionar con un alto grado de eficiencia y efectividad. Utiliza la tecnología para actualizar y optimizar sus servicios. El Recinto extiende sus fronteras y da a conocer sus áreas competitivas para atraer la colaboración y el respaldo financiero de distintos sectores en Puerto Rico y el exterior.

Meta	Objetivos	Indicadores sugeridos
4.1 El Recinto incrementará su sustentabilidad fiscal y diversificará sus fuentes de ingreso para complementar su presupuesto con proyectos innovadores que atemperen su funcionamiento a los cambios económicos y estructurales en el país.	4.1.1 Aumentar las alianzas colaborativas con organizaciones gubernamentales y privadas, locales e internacionales, otras universidades y unidades del Sistema UPR, que aporten a la sociedad y al conocimiento, y que provean nuevas fuentes de ingresos a la institución.	4.1.a Número de alianzas colaborativas locales e internacionales descritas por aportación institucional e ingreso que provee a la institución.
	4.1.2 Fortalecer la División de Exalumnos de forma que se enriquezca la relación del Recinto con sus egresados.	4.1.b Número de registros de exalumnos en la plataforma de la Oficina de Mercadeo, Desarrollo y Comunicaciones (OMDC).
	4.1.3 Implantar un nuevo modelo operacional para el funcionamiento de la División de Educación Continua y Estudios Profesionales (DECEP) con el fin de apoyar la sustentabilidad fiscal del Recinto.	4.1.c Cantidad en dólares de donativos privados recaudados por la OMDC que incluye provenientes de exalumnos.

Meta	Objetivos	Indicadores sugeridos
	4.1.4 Aumentar la Práctica Intramural en el Recinto	<p>4.1.d Cantidad en dólares de ingresos nuevos mediante la implantación del nuevo modelo operacional de la DECEP.</p> <p>4.1.e Número de servicios o actividades de Práctica Intramural en el Recinto con cantidad en dólares de los recaudos.</p> <p>4.1.d Número de proyectos e iniciativas conducentes a la generación de nuevos ingresos y cantidad en dólares de los recaudos no incluidos en indicadores anteriores.</p>
	4.1.5 Implantar maneras innovadoras de recaudar nuevos ingresos operacionales.	
<p>4.2 El Recinto reorganizará sus unidades, procedimientos y servicios para optimizar la eficiencia de sus operaciones y crear un ambiente propicio y facilitador para la investigación, creación, enseñanza y servicio.</p>	4.2.1 Restructurar unidades, procesos académicos, enfoques administrativos e incorporar intensamente la tecnología para un desempeño ágil, eficiente y efectivo facilitador de la docencia y el éxito estudiantil.	<p>4.2.a Inventario de reestructuraciones, reorganizaciones, mejoras a espacios e integraciones de la tecnología/enfoques en línea.</p> <p>4.2.b Economías generadas por ajustes operacionales.</p> <p>4.2.c Número de adiestramientos y redefiniciones</p>
	4.2.2 Practicar una gerencia institucional efectiva y eficiente.	

Meta	Objetivos	Indicadores sugeridos
		<p>de tareas o descripciones de puestos.</p> <p>4.2.d Índice de efectividad institucional que tomará en cuenta la supervisión adecuada, la capacitación del personal, el uso de resultados del avalúo de la efectividad y la alineación entre recursos y metas, entre otros.</p> <p>4.2.d Nivel o porcentaje de progreso de los indicadores estratégicos.</p>
<p>4.3 El Recinto aumentará el reconocimiento de sus aportaciones a la sociedad y al conocimiento.</p>	<p>4.3.1 Implantar un plan de comunicaciones de amplia divulgación local e internacional.</p>	<p>4.3.a Número de actividades de divulgación llevadas a cabo por modo y alcance.⁵</p>
	<p>4.3.2 Documentar de manera sistemática y sostenible las iniciativas relacionadas con la gestión comunitaria, cultural, de investigación y obra creativa que se llevan a cabo en y desde el Recinto.</p>	<p>4.3.b Número de iniciativas por tipo de gestión incluidos en el sistema de documentación creado.⁶</p>

⁵ La recopilación de los datos de este indicador debe incluir detalles de los modos de divulgación utilizados, tales como: uso de internet, prensa, radio, televisión, boletines, redes sociales, pantallas de comunicación en *lobbys* de facultades o escuelas u otros. Además, si el alcance de la divulgación es: al interior del Recinto, a nivel Puerto Rico y/o internacional.

⁶ Como parte de la plataforma o formulario para la recopilación de datos se debe solicitar que se identifique el tipo o foco de la iniciativa (vinculación comunitaria, actividad cultural, investigación/creación u otras) y se incluyan las áreas o temas atendidos por cada iniciativa, lugar y horario en que se realizó y descripción breve.

Proceso de Planificación

Compromiso 2023 es resultado de un amplio proceso de discusión y reflexión de la comunidad universitaria (Anejo 2). Se diseñó para que sirva de ruta por los próximos cinco años, lo que requiere de un plan operacional que garantice su implantación efectiva, así como el seguimiento continuo y la medición periódica de los logros alcanzados. A continuación, un resumen del proceso:

- | | |
|-----------------|---|
| Agosto 2014 | Se nombra al Comité Laboratorio de Ideas (<i>Think Tank</i>) en torno a la Planificación Estratégica. Este Comité produjo un informe de salida con fortalezas y limitaciones concernientes al diseño e implantación de Visión Universidad 2016. El Informe destaca la necesidad de que el Plan Estratégico parta de la realidad económica y fiscal del país y de la Institución. |
| Junio 2015 | Se designa al Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica. El Comité preparó los documentos: <i>Informe al Senado Académico sobre Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica y Financiera</i> (8 de marzo de 2016) y <i>Consideraciones para preparar el plan estratégico del Recinto de Río Piedras</i> (9 de junio de 2017). |
| Septiembre 2016 | El Senado Académico recibe el informe <i>Recomendaciones y Comentarios del Comité Especial de Efectividad Institucional del Senado Académico del Recinto de Río Piedras en torno al Plan Estratégico 2016-2021 de la UPR: Proceso y Propuesta a partir de los documentos sometidos por las facultades, escuelas y programas</i> . Este informe, junto a las reacciones de varias unidades del Recinto a la Propuesta, presenta un marco de referencia de lo que nuestra comunidad universitaria espera del Plan Estratégico. |
| Noviembre 2017 | Se fortalece el Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica con nuevos integrantes. Se discutieron las conclusiones y recomendaciones de los informes relacionados. Además, tomó en cuenta la situación del Recinto luego del impacto de los huracanes Irma y María; el Plan Fiscal para Puerto Rico y el Plan Fiscal de la Universidad, ambos en proceso de revisión; el Informe de Autoestudio 2016 de UPRRP y el <i>Monitoring Report</i> sometido a la <i>Middle States Commission on Higher Education</i> (MSCHE) en agosto 2017. |
| Diciembre 2017 | El Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica aprueba cuatro áreas prioritarias y se divide en cuatro grupos de trabajo. Se discute el Primer Informe sobre el Plan Estratégico ante el Senado Académico. Se incluye en el Informe el <i>Cronograma de trabajo para aprobar Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras</i> . |

- Febrero 2018 Se efectuaron conversatorios dirigidos a fomentar el intercambio de ideas con senadores académicos, estudiantes, otros miembros de la comunidad universitaria y representantes del sector público y privado.
- Marzo 2018 Se hace disponible la Consulta sobre el Borrador del Plan Estratégico (2018-2023) del Recinto de Río Piedras en la página electrónica UPRRP, desde el 7 hasta el 23 de marzo para recibir insumo de la comunidad universitaria. El martes 20 de marzo se efectuó la Presentación del Borrador del Plan Estratégico y recomendaciones ante el Senado Académico.
- Mayo 2018 El Borrador Final del Plan Estratégico se presenta al Senado Académico.

Referencias

- 1- The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. (2017). *About Carnegie Classification*. Recuperado de: <http://carnegieclassifications.iu.edu/>
- 2- Consejo de Educación de Puerto Rico. (2017). *Compendio Estadístico de la Educación Superior en Puerto Rico 2016-17*. Recuperado de: http://www2.pr.gov/agencias/cepr/inicio/estadisticas_e_investigacion/Pages/Estadisticas-Educacion-Superior.aspx
- 3- Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. (2016). *Información al Consumidor*. Recuperado de: <http://www.upr.edu/mdocs-posts/oferta-academica-en-ingles-upr-2016/>
- 4- Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. (2016). *2016 Self-Study Report University of Puerto Rico, Río Piedras Campus*. Recuperado de: http://selfstudy2015-2016.uprrp.edu/?page_id=499
- 5- Oficina de Planificación Estratégica del Recinto de Río Piedras. (2018). *Datos Estadísticos*. Recuperado de: <http://oep.uprrp.edu/datosestadisticos.html>
- 6- National Center for Education Statistics. (2017). *Data: University of Puerto Rico-Río Piedras*. Recuperado de: <https://nces.ed.gov/collegenavigator/?q=university+puerto+rico+rio+piedras&s=PR&id=243221>
- 7- Serna, A., Ochoa, S., Chávez, J., Valencia, T., Montes, J., Caicedo, A. (2016). *Marco de competencias y estándares TIC desde la dimensión pedagógica*. Recuperado de: <http://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/5108.pdf>
- 8- Bureau of Labor Statistics. (2017). *Projections of industry employment, 2016–26*. Recuperado de: <https://www.bls.gov/careeroutlook/2017/article/projections-industry.htm>
- 9- Universidad de Puerto Rico. *Nuevo Plan Fiscal para la Universidad de Puerto Rico*. (20 de abril de 2018). Recuperado de: <https://juntasupervision.pr.gov/wp-content/uploads/wpfd/50/5ada19a55f1e5.pdf>
- 10- Calderón Soto, J., Pérez López, S. (enero de 2017) Los cambios demográficos y sus implicaciones en la educación, *Consejo de Educación Superior Sinopsis. II (1)*.
- 11- Calderón Soto, J. (diciembre de 2017) Disminuye la matrícula en instituciones de educación superior, *Consejo de Educación Superior de Puerto Rico Sinopsis. II (3)*.
- 12- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos del Estado Libre Asociado. (agosto de 2016). *Nivel de escolaridad de la fuerza obrera en Puerto Rico*.
- 13- United States Census Bureau. (2017). *Education Facts*. Recuperado de: <https://www.census.gov/topics/education/publications.html>

Anejo 1: Misión del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico

El Recinto de Río Piedras, fundado en 1903 como Escuela Normal, es el más antiguo, heterogéneo y complejo del sistema público de educación superior del país. Por mandato de ley, con la más amplia autonomía, libertad de cátedra e Investigación, y al Igual que el resto de las unidades del Sistema, debe cumplir la misión general, según se establece en el Artículo 2(B) de la ley de la Universidad de Puerto Rico del 20 de enero de 1966. Además de compartir esta misión general, el Recinto de Río Piedras tiene una misión particular que surge y se fundamenta en su historia y acervo cultural, los cuales lo distinguen de los demás recintos y unidades del Sistema. Es este acervo cultural el que provee la base para su desarrollo, y define su misión y aporte peculiar dentro del Sistema de la Universidad de Puerto Rico. En este sentido el Recinto tiene como misión:

Propiciar la formación integral de los estudiantes mediante programas de estudio que promuevan: la curiosidad Intelectual, la capacidad crítica, el aprendizaje continuo, la comunicación efectiva, el aprecio y el cultivo de valores éticos y estéticos, la participación en los procesos del Recinto, así como la conciencia y responsabilidad social.

Proveer educación graduada de la más alta calidad cuyos elementos medulares sean la investigación y la creación, y que ayude a fortalecer la educación sub graduada. Además, proveer programas post-bachillerato para la capacitación de profesionales del más alto calibre, comprometidos con los Ideales y valores de la sociedad puertorriqueña.

Proveer educación sub graduada de excelencia que ofrezca una visión integral del conocimiento. Este debe incluir la educación general y la formación especializada y desarrollar las capacidades para el estudio independiente y la investigación.

Desarrollar la docencia, la investigación y el servicio e integración a la comunidad de acuerdo con la realidad histórico-social de Puerto Rico, en armonía con su ámbito caribeño y latinoamericano, y proyectándose a la comunidad internacional. Se enriquecerá y fortalecerá el acervo de conocimientos pertinentes a la consolidación de la nacionalidad puertorriqueña, su historia, idioma y cultura. Pero también se propiciará el desarrollo y la divulgación del conocimiento a nivel internacional.

Desarrollar programas innovadores y pertinentes, de investigación, de servicio a la comunidad y de educación continua, que respondan y contribuyan al quehacer académico y profesional del Recinto. Estos deben contribuir, además, a la transformación y progreso continuo de la sociedad puertorriqueña, al análisis y a la formulación de soluciones para los problemas socioeconómicos y políticos del país, y el mejoramiento de la calidad de la vida.

Anejo 2: Marco institucional

Al elaborar el Plan Estratégico **Compromiso 2018 - 2023** se tomó en cuenta la situación actual de la Universidad y del país, así como el Plan Estratégico Sistémico 2017-2022. Se utilizó como insumo valioso el Informe de Autoestudio del Recinto 2016 y el Informe de salida del Comité de Evaluación de Pares de MSCHE. Además, se consideraron las observaciones y recomendaciones del Senado Académico, así como las que surgieron a través de distintos medios durante la elaboración del Plan.

Este nuevo plan está enmarcado en la normativa vigente que aplica al Recinto y de la que destacamos:

- Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada, Ley de la Universidad de Puerto Rico
- Certificación Núm. 67 del Senado Académico del Recinto de Río Piedras (RRP) sobre la Misión del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico (1989-1990)
- Certificación Núm. 123 de la Junta de Síndicos (2005-2006) sobre *Diez para la Década: Una agenda de planificación*
- Certificación Núm. 26 del Senado Académico del RRP (2006-2007) sobre la Visión del Recinto de Río Piedras
- Certificación Núm. 38 de la Junta Administrativa del RRP (2011-2012) sobre Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional
- Certificación Núm. 38 del Senado Académico del RRP (2012-2013) sobre la Política Académica para los Estudios Graduados del Recinto de Río Piedras (bajo revisión en el Senado Académico)
- Certificación Núm. 145 de la Junta de Gobierno (2014-2015) sobre Medidas para optimizar el uso de los recursos disponibles de la UPR mediante reestructuración de procesos y prácticas institucionales
- Certificación Núm. 50 de la Junta de Gobierno (2016-2017), Plan Estratégico 2017-2022: Una nueva era de innovación y transformación para el éxito estudiantil

Visión del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico

Una comunidad universitaria, de marcado carácter doctoral y dotada de recursos de primer orden, dedicada a la investigación, la creación y la diseminación del conocimiento; comprometida con la formación integral del estudiante y su aprendizaje de por vida; y reconocida por la excelencia de su contribución al desarrollo y al enriquecimiento intelectual de la sociedad puertorriqueña, caribeña y mundial.