



JUNTA DE GOBIERNO
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

CERTIFICACIÓN NÚMERO 118
2018-2019

Yo, Alan R. Rodríguez Pérez, Secretario de la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico, CERTIFICO QUE:

La Junta de Gobierno, en reunión ordinaria celebrada el 24 de junio de 2019, acogió la recomendación del Comité Especial de Evaluación del Presidente y acordó:

Dar por recibido el Plan de Trabajo del Dr. Jorge Haddock Acevedo, presidente de la Universidad de Puerto Rico, como el plan de desarrollo integral de la Universidad, el cual se incorpora y hace parte integral de esta Certificación.

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, expido la presente Certificación, en San Juan, Puerto Rico, hoy día, 25 de junio de 2019.



Alan R. Rodríguez Pérez
Secretario



PLAN DE TRABAJO

JORGE HADDOCK

PRESIDENTE

Tabla de contenido	Páginas
Mensaje del Presidente Dr. Jorge Haddock	3
Introducción y trasfondo	4
Misión y visión de la Universidad de Puerto Rico	5
Transformación institucional y Plan Fiscal	6
Responsabilidad social	7
Cronología de eventos.....	8
Estructura propuesta a la junta de Gobierno	9-10
Pilares.....	11
Reclutamiento.....	12-15
Posicionamiento (<i>Rankings</i>).....	16-17
Asuntos Académicos	18-22
Fondos externos de investigación	22-23
Plan de educación a distancia, programas de maestrías profesionales y servicios de capacitación y consultoría al gobierno	24-27
Filantropía.....	28-31
Agilidad administrativa.....	32-42
Servicios al estudiante	32-36
Servicios al empleado	36-38
Digitalización.....	38-39
Presupuesto	39-41
Estados Financieros	41-42
Sistemas de Información	43-48
Infraestructura.....	49-52
Propiedad Inmueble.....	53-55
Conglomerados.....	56-57
Epílogo.....	58

Mensaje del Presidente

Es un gran honor y un privilegio inmenso servir como el vigésimo Presidente de la Universidad de Puerto Rico, mi *alma mater*. Como graduado y otrora profesor del Recinto Universitario de Mayagüez (RUM), pero especialmente luego de conocer y servir en cientos de universidades a través del mundo, doy fe de la calidad y el prestigio de la institución que hoy dirijo y represento.

De la misma manera que sé que enfrentamos momentos de grandes desafíos y que tengo en mis manos una enorme responsabilidad, también me acompaña la certeza de que poseemos la capacidad y el talento necesarios para salir adelante y de que las oportunidades de éxito son aún mayores si trabajamos unidos.

Mi misión es impulsar y timonear la transformación de la Universidad de Puerto Rico para fortalecerla en todos los aspectos y colocarla como una de las mejores universidades a nivel mundial.

Nuestro sistema universitario cuenta con recursos de calidad global, con el capital humano como el primero de ellos. Asimismo, tenemos una infraestructura óptima, somos el centro de educación superior que cuenta con los estudiantes y profesores más capacitados y proveemos acceso y calidad sin distinción de clase social o de recursos económicos: estamos orgullosos de contar con un sistema justo basado en méritos o meritocracia. Por 115 años nuestra institución ha forjado a un sinnúmero de profesionales que se han destacado en Puerto Rico y en el mundo.

La Universidad de Puerto Rico sigue siendo el primer centro docente de la isla y la cuna de destacados científicos, artistas, médicos, profesores y un sinnúmero de profesionales que dejan huella y transforman el mundo. De nosotros depende que nuestra célebre institución continúe influenciando a futuras generaciones.

La calidad y accesibilidad educativa seguirán siendo prioridad de esta Administración. La Universidad mantendrá como sus objetivos fundamentales la enseñanza y el bienestar del estudiante, así como el proveer las mejores condiciones para que los profesores cumplan a cabalidad con su vital misión formativa.

Este momento excepcional exige una reformulación en nuestra visión y forma de actuar. Cuento con la colaboración de todos los sectores de la comunidad universitaria.

Agradezco el respaldo unánime de la Junta de Gobierno de la institución -cuerpo que cuenta con miembros estudiantiles y del claustro-, tan esencial en estos momentos de grandes retos.

Ante la incuestionable realidad de que el futuro de nuestra institución enfrenta enormes desafíos, no es menos cierto también que estamos poniendo lo mejor de nuestra voluntad, pasión, talento y unidad de propósito para llevar a la UPR a una nueva era en su ilustre existencia. Dejar de hacerlo no es opción. No lo es para el País y tampoco para cada una de las personas que nos ha tocado vivir este momento coyuntural e histórico.

Introducción y trasfondo

Los pueblos -las sociedades- son tan grandes como lo es su capacidad de articular un proyecto de futuro en el que las entidades educativas poseen una importancia vital como formadoras de quienes tienen la misión de imaginar ese mañana y convertir en realidad lo que es aspiración colectiva.

En nuestra isla -y durante los últimos 115 años-, esa labor imprescindible ha tenido en la Universidad de Puerto Rico a su mejor adalid. Referente de excelencia como laboratorio para la investigación y generación e intercambio de conocimientos en las disciplinas más diversas, nuestra centenaria institución ha sido protagonista fundamental en el devenir histórico de esta tierra que nos alberga, como cantera inagotable de los más grandes talentos que son también un elocuente ejemplo de los extraordinarios valores que nos definen como pueblo.

Crisol en el que los mejores estudiantes del país convergen con una Facultad eminente, la Universidad de Puerto Rico tiene precisamente en este encuentro uno de sus más valiosos atributos, virtud apuntalada por una vasta gama de programas avalados por las mejores casas acreditadoras y con la entrega de un personal no docente administrativo, gerencial y de servicio que también es crucial para la experiencia universitaria que se gesta en cada uno de nuestros once recintos. Este quehacer colectivo se ha traducido por décadas en innumerables reconocimientos y distinciones, tanto en el ámbito local como en el internacional.

Nuestra variada oferta académica incluye 274 programas de bachillerato y grados asociados, 120 maestrías, 15 certificados y 31 doctorados, así como un amplio programa de educación continua y una vasta oferta de programas de intercambio en Europa, Estados Unidos, América Latina y Asia, todo ello a través de nuestros recintos cuyas fortalezas van -entre otras- desde la medicina, la ingeniería, la arquitectura, la administración comercial y las ciencias sociales, a la educación, las ciencias naturales, las comunicaciones y las humanidades, siempre con la visión de ofrecer una formación integral en la que las destrezas y el conocimiento académico tengan el contrapunto de la sensibilidad, el compromiso social y la conciencia del lugar que cada estudiante ocupa en esta sociedad nuestra, tan compleja, tan diversa, tan única.

Misión y visión de la Universidad de Puerto Rico

Como institución pública de educación superior, la Universidad de Puerto Rico tiene -por ley- la encomienda de servir al pueblo de Puerto Rico, en consonancia con los ideales de una sociedad democrática como la nuestra.

La misión principal de la Universidad de Puerto Rico es alcanzar los siguientes objetivos:

- Transmitir e incrementar el saber por medio de las ciencias y las artes, poniendo este conocimiento al servicio de la comunidad a través de sus profesores, investigadores, otro personal universitario, estudiantes y egresados.
- Contribuir al desarrollo, cultivo y disfrute de los valores estéticos y éticos de la cultura.

Para cumplir con esta misión, la Universidad debe:

- Cultivar el amor al conocimiento como vía de libertad a través de la búsqueda y de discusión de la verdad, en actitud de respeto al diálogo creador.
- Conservar, enriquecer y difundir los valores culturales del pueblo puertorriqueño y fortalecer la conciencia de su unidad en la común empresa de resolver democráticamente sus problemas.
- Procurar la formación integral del estudiante.
- Desarrollar a plenitud la riqueza intelectual y cultural latente en nuestro pueblo, a fin de que los valores de la inteligencia y el espíritu de las personalidades excepcionales que surgen en todos sus sectores sociales, especialmente los menos favorecidos en recursos económicos, pueden ponerse al servicio de la sociedad puertorriqueña.
- Colaborar con los organismos, dentro de las esferas de acción que le son propias, en el estudio de los problemas de Puerto Rico y estar a la vanguardia en la búsqueda de soluciones efectivas a los mismos.
- Tener presente que, por su carácter de Universidad y por su identificación con los ideales de vida de Puerto Rico, está esencialmente vinculada a los valores e intereses de todas las comunidades democráticas.
- En el nuevo orden que nos rige, es vital que la Universidad de Puerto Rico se transforme fiscal, académica y administrativamente para enfrentar con éxito los inmensos desafíos que nos imponen, no solo los desbocados cambios de nuestra sociedad, sino también la aguda crisis presupuestaria gestada por los recortes gubernamentales que se nos han impuesto.

Todo esto con fundamento en la Ley de la Universidad de Puerto Rico, Ley Número 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada.

Transformación y Plan Fiscal

Inmersa en un mundo donde la norma es la transformación constante, nuestra universidad enfrenta una realidad en la que esos cambios -a diferencia del pasado- ocurren a una velocidad vertiginosa que nos exige adecuarnos incesantemente a las demandas de la sociedad que nos alberga, proceso irrevocable en el que jamás podremos esperar que esa relación de la universidad con el mundo fluya de manera inversa: somos nosotros los que debemos adaptarnos a nuestro entorno, porque -de no hacerlo- la obsolescencia será lapidaria y nuestra pertinencia perecería.

Esta transformación -tan vital como impostergable- está cifrada en un abarcador plan cuyos cimientos están fraguados en la convergencia de cuatro prioridades fundamentales: la autosustentabilidad, el liderazgo académico e investigativo, el reconocimiento de nuestra marca y la eficiencia administrativa.

Estos ejes serán puntualmente atendidos a través de una nueva estructura organizacional, más dinámica, práctica y costo-eficiente en la que se estimulará la captación de ingresos nuevos, la optimización de la oferta académica, la agilidad administrativa y la difusión del nombre de nuestra Universidad para devolverle todo el lustre que merecen su calidad excelsa y luminosa trayectoria.

Este desafío -propio de las fuerzas que rigen al orbe- se agudiza para nosotros por la situación fiscal insular y el nombramiento de una Junta de Supervisión Fiscal (JSF) por parte del Gobierno de los Estados Unidos. La JSF incluyó a la Universidad de Puerto Rico en el alcance de la legislación conocida como PROMESA (*Puerto Rico Oversight Management and Economic Stability Act*), pese a que nuestra institución no está expresamente mencionada en los Títulos III y VI de esta ley.

Como resultado, la JSF solicitó la presentación de un Plan Fiscal de conformidad con la ley PROMESA para asegurarse de que el UPR pueda ofrecer su oferta académica y cumplir con su misión, a pesar de las reducciones de las partidas presupuestarias gubernamentales que se incluyeron como medidas de reducción de gastos en el Plan Fiscal Certificado del Gobierno de Puerto Rico.

Con este escenario, la transformación de la Universidad es impostergable. Es nuestro deber encauzarnos en un inédito modelo de autosustentabilidad, no solo mediante la identificación de fuentes externas de recursos, sino también de una profunda reestructuración académica y administrativa en varios contextos que maximice de manera íntegra la eficiencia institucional.

Responsabilidad social

Lejos de existir en el vacío -y como toda universidad- nuestra institución es parte sustancial de una comunidad viva y en transformación perpetua, con circunstancias y necesidades que no son -ni pueden serlo- ajenas a la realidad de la propia UPR; circunstancias que entrañan de manera ineludible una responsabilidad social que debe traducirse en una gestión integral y transversal -con alcance comunitario- de las funciones sustantivas que nos distinguen: la educación y la investigación, con énfasis también en las finanzas y la salud.

Es muy importante aclarar que el concepto de responsabilidad social que estamos planteando no contempla a la comunidad sólo como un ente que se beneficia pasivamente de nuestro compromiso, sino también como uno que lo asume de manera protagónica, empoderado como gestor de iniciativas que se incorporen a las que la Universidad de Puerto Rico articule o que sean en sí mismas innovadoras y generadoras de beneficios sociales. Para la UPR es vital lograr que todos los proyectos que emprendamos en cualquier comunidad sean creados con la participación de sus miembros, ya que esto abonará al sentido de pertenencia y promoverá su durabilidad y trascendencia, mientras se disipa la inclinación a la codependencia.

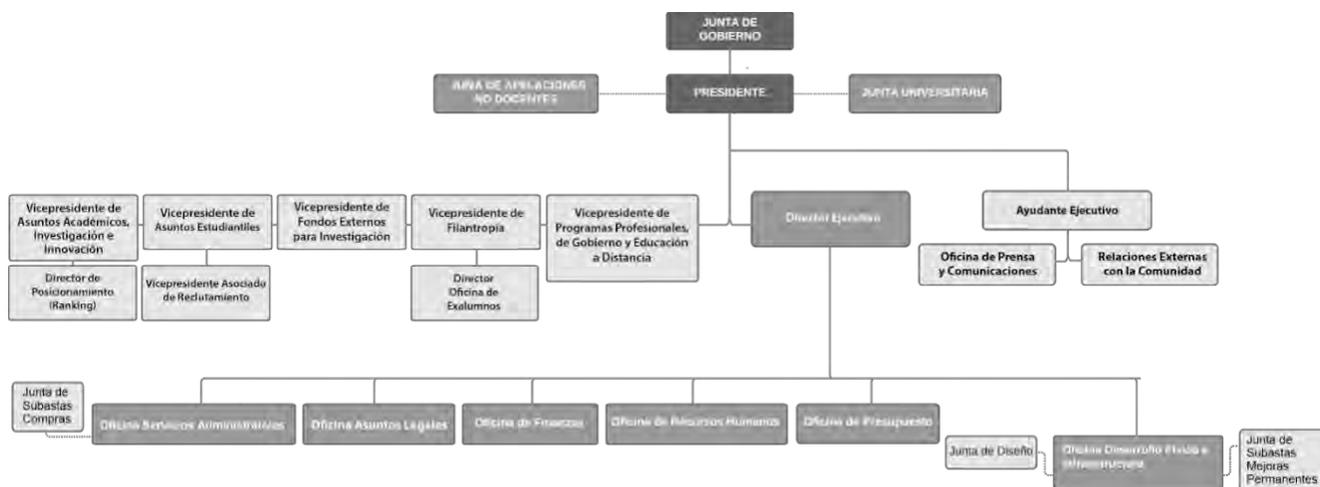
Tal y como concebimos esta responsabilidad social, la Universidad de Puerto Rico estimulará una educación cuyos procesos tengan un contacto más real con la comunidad para enfrentar y solucionar sus problemas más apremiantes. Esto nos permitirá actualizar la pertinencia social de nuestra oferta académica y validar la huella social inmediata de algunas de las investigaciones que nuestros recintos realizan, siempre con el objetivo sustancial de mejorar la calidad de vida, no solo en nuestro entorno más inmediato, sino también de toda nuestra isla, como parte de nuestro credo institucional de ser un actor esencial e insustituible en el proyecto de futuro para nuestro país.

En sintonía con esto, desarrollaremos una campaña de servicio público y educativo al pueblo puertorriqueño con el propósito de crear una nueva conciencia y perspectiva en torno a la responsabilidad individual y colectiva en los aspectos antes mencionados, con especial énfasis en la educación, las finanzas y la salud.

Cronología de eventos

- 4 de septiembre de 2018 - Inicio de funciones como presidente
- septiembre de 2018 - Desarrollo de las áreas de enfoque
- octubre de 2018 - Visitas a los recintos (Gira sobre becas y conglomerados)
- diciembre de 2018 - Creación estructura y equipo de trabajo
- enero de 2019 - Presentación de Plan de Trabajo a la Junta de Gobierno
- febrero de 2019 - Implementación de estructura de conglomerados en el ámbito administrativo
- marzo de 2019 - Nombramiento rectores en propiedad
- agosto de 2020 - Implementación de estructura de conglomerados en el ámbito académico
- marzo de 2021 - Revisión del Plan Estratégico de la Universidad

Estructura de la Administración Central propuesta a la Junta de Gobierno



Concebida para hacer más eficiente la gestión de la Administración Central de la Universidad, nuestra nueva estructura propuesta está cifrada en la horizontalidad, que no sólo redefine y distribuye áreas de responsabilidad, sino que también agiliza el flujo de procesos administrativos, comunicación y toma de decisiones.

La creación de cinco vicepresidencias -la de Asuntos Académicos e Investigación, la de Asuntos Estudiantiles, la de Fondos Externos para Investigación, la de Filantropía y la de Programas Profesionales, de Gobierno y Educación a Distancia- en sustitución de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos, Estudiantiles, Investigación e Innovación se alinea, no sólo con la necesidad de descentralizar el control y estimular la eficiencia, sino también -en nuestro caso y muy significativamente- de crear cuerpos especializados en algunas de las formas más viables de generar recursos externos para asegurar la sustentabilidad universitaria de cara a los ajustes presupuestarios que experimentaremos durante los próximos ejercicios fiscales.

En síntesis, la estructura actual de la Administración Central consta de 16 puestos, con una nómina total de \$2,188,603.83. En nuestra nueva propuesta, la inversión en nómina sería un 22.25% más baja (\$1,701,613.98), con 2 puestos más (18) pero con una mayor eficiencia y optimización de las responsabilidades de parte de los miembros de la organización.

Este ahorro sustancial se logra por diversas razones. Entre las más notables están la de fusión de puestos: Se fusionan las responsabilidades del Director Ejecutivo y el Director de Asuntos Legales, para una reducción de \$62,300 anuales. Lo mismo ocurre con las del Director de Prensa y Comunicaciones y las del Ayudante Ejecutivo, para un ahorro de \$55,570 anuales. Tan solo estas dos unificaciones representan \$117,870 menos al año.

Asimismo, la creación de cinco vicepresidencias sigue una lógica que no plantea un incremento en el presupuesto de Administración Central, ya que algunos de los recursos que se incorporan a la estructura provienen de otras unidades del sistema y la nómina a ellos asociada se cubre casi en su totalidad por los presupuestos de sus lugares de procedencia, más una remuneración menor que sale realmente de nuestros recursos. Este es el caso, por ejemplo, de la Vicepresidencia de Programas Profesionales de Gobierno y Educación a Distancia, cuya

responsable viene del Recinto de Río Piedras con un sueldo en el que Administración Central solo participa con \$5,000 al año.

Es muy importante destacar también que si bien esta reestructuración entraña la creación de vicepresidencias nuevas -como la de Filantropía, la de Programas Profesionales, de Gobierno y Educación a Distancia y la de Fondos Externos y de Investigación, por ejemplo- las mismas se justifican plenamente como inversiones semilla para la creación de un ecosistema institucional cuya razón suprema de ser es la generación de recursos externos, en armonía con los lineamientos de la Oficina de Transformación Institucional (OTI).

Pilares

El Plan de Trabajo que habrá de llevar a la Universidad de Puerto Rico a una nueva era -con la autosustentabilidad, el liderato académico e investigativo, el reconocimiento y posicionamiento de nuestra marca y la eficiencia administrativa como objetivos prioritarios- está apuntalado por cinco pilares que atienden estos conceptos desde diversas perspectivas, cada una de ellas con desafíos muy puntuales que son atendidos en su origen por el nuevo organigrama antes expuesto.

- Ingresos Nuevos:
 - Filantropía
 - Fondos de investigación
 - Contrataciones con el gobierno central
 - Cobro de deudas y reembolsos
 - Diversificación de programas académicos
- Optimización de Oferta Académica:
 - Creación de nuevos programas académicos
 - Actualización de la oferta académica cónsona con el mercado laboral
 - Desarrollo de plataforma de educación en línea
 - Implementación de nuevas tecnologías
- Agilidad administrativa:
 - Actualización de los sistemas de información
 - Innovación y tecnología
 - Acelerar la producción y entrega de los estados financieros de la institución
 - Disminución de transacciones y procesos burocráticos
 - Mejorar el servicio al cliente
 - Estudiantes
 - Empleados
- Promoción:
 - Desarrollo de marca (*Branding*)
 - Posicionamiento (*Ranking*)
 - Estrategias de reclutamiento local e internacional

Reclutamiento

La Universidad de Puerto Rico es la institución de mayor reconocimiento en la isla y la única institución pública de educación superior. Su emblemática trayectoria de 115 años incluye una oferta académica de aproximadamente 600 programas que se distinguen por su excelencia, tanto del currículo como de sus profesores y estudiantes.

En los últimos años ha habido grandes cambios, como lo son la composición de la población -- debido a la emigración y a una baja en la tasa de natalidad-- la transformación y promoción agresiva de la oferta académica de las instituciones privadas, entre otros factores que inciden en el proceso de solicitud de admisión a la UPR. Igualmente, el perfil de los jóvenes prospectos a estudiar en las instituciones de educación superior ha cambiado significativamente. A esto se añade el efecto negativo de varios conflictos que han provocado la interrupción de las operaciones académicas y administrativas en la UPR. Todo esto representa un reto para el sistema de educación pública de la isla.

La agilidad con la que fluye la información y las opciones que enfrentan los estudiantes nos obligan a ser más diligentes y asertivos que nunca en nuestra relación con los aspirantes a seguir estudios universitarios. La UPR -que hasta hace poco no necesitaba promocionarse por ser la primera opción para los estudiantes de escuelas superiores públicas y privadas- ahora tiene que mercadear hábilmente sus atributos para posicionarse en un lugar preponderante entre las ofertas de las instituciones universitarias privadas.

Distribución de Matrícula Total

Primer Semestre - Años Académicos 2014-15 al 2018-19

Unidades	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
	Total	Total	Total	Total	Total
Recinto de Río Piedras	15,761	16,454	16,872	15,098	14,932
Recinto Universitario de Mayagüez	12,130	12,771	13,316	13,481	13,224
Recinto de Ciencias Médicas	2,221	2,300	2,277	2,273	2,327
UPR en Cayey	3,687	3,707	3,755	3,496	3,108
UPR en Humacao	3,628	3,845	4,037	3,723	3,299
UPR en Aguadilla	2,927	3,158	3,396	3,426	3,139
UPR en Arecibo	3,786	3,923	4,150	3,799	3,660
UPR en Bayamón	4,974	4,965	4,927	4,531	4,189
UPR en Carolina	3,843	3,796	3,919	3,789	3,392
UPR en Ponce	3,229	3,543	3,630	3,149	2,828
UPR en Utuado	1,385	1,462	1,469	1,155	842
TOTAL	57,571	59,924	61,748	57,920	54,940

Fuente de Información: Unidades del Sistema UPR

El Plan de Reclutamiento está enfocado en los siguientes objetivos:

- Facilitar el acceso a la información necesaria para que los solicitantes se conviertan en estudiantes admitidos.
- Proyectar un sistema universitario vibrante y unido, en el que prevalece su calidad académica.
- Mejorar la percepción sobre la Universidad de Puerto Rico entre los candidatos a ser solicitantes y sus familiares.

- Demostrarles que tenemos un ambiente seguro en el cual van a lograr alcanzar sus metas académicas en el tiempo estipulado.
- Crear un vínculo con los jóvenes prospectos que se identifiquen con la UPR desde el momento en que solicitan admisión.

Para lograr el cumplimiento efectivo de este Plan, se requiere aunar esfuerzos entre todos los miembros de la comunidad universitaria.

Objetivo 1: Para el logro de estos objetivos, es necesario establecer un equipo de trabajo concentrado en estrategias de reclutamiento que mantengan efectivamente las líneas de comunicación desde y hacia Administración Central para que los reclutadores de las unidades cuenten con la información necesaria, estrategias actualizadas y el adiestramiento adecuado. Esto redundaría en atender y posiblemente remediar de manera ofensiva las estrategias implementadas con métricas durante el proceso recurrente que es reclutamiento.

Métricas

- Alcance de orientación
- Personal adiestrado y actualizado
- Efectividad de la orientación en los posibles candidatos

Objetivo 2: Tener un instrumento que permita la recopilación y análisis de información sobre los estudiantes impactados y que busquemos impactar en las actividades que se organicen. Esto permitirá no sólo ofrecerles seguimiento a las invitaciones, sino que permitirá desarrollar estrategias en el proceso que maximicen la efectividad de las actividades de reclutamiento.

Métricas

- Desarrollo de instrumento
- Implementación efectiva del mismo
- Estudiantes contactados

Objetivo 3: Fomentar que los recintos organicen visitas o *tours* para estudiantes interesados en conocer el ambiente universitario. Estos *tours* deberán ser organizados de manera estratégica, implementando técnicas de reclutamiento que aseguran la mayor participación posible en cada uno de ellos.

Métricas

- Comparecencia en los visitas o *tours* ofrecidos
- Efectividad de los mismos

Objetivo 4: Maximizar la efectividad en el uso de las redes sociales. Crear vídeos y contenido sobre la oferta académicas, la experiencia universitaria, los servicios que ofrece y elementos particulares y de interés de cada unidad que puede llamar la atención a los posibles candidatos.

Métricas

- Calidad de vídeos preparados
- Calidad de contenido que se publique
- Cantidad de likes y shares que generen en las redes sociales (virales)

Objetivo 5: Rediseñar y mantener actualizadas las páginas electrónicas de la UPR y de cada unidad para que sean atractivas y útiles para los jóvenes que las visiten. Resulta necesario uniformar los enlaces de información necesaria sin perder lo que caracteriza a cada una de las unidades, que podría ser lo que atrae al estudiante a la misma. En cada página debe haber un enlace de futuros estudiantes.

Métricas

- Visitas a la página web y otros datos sobre el perfil de la audiencia
- Utilidad de la página para dar conocer sobre el Recinto y sus ofertas

Objetivo 6: Implementar la promoción de la experiencia laboral de los egresados, enfatizando las ventajas de haber estudiado en la UPR.

Métricas

- Egresados que participen en la campaña
- Alcance e impacto a posibles candidatos

Objetivo 7: Identificar representantes de la juventud como portavoces de las campañas de reclutamiento. Esto permite influenciar de manera efectiva en los prospectos a solicitar admisión. Continuar y actualizar el mercadeo en los medios, maximizando la presencia de contenido atractivo sobre la universidad en Instagram, YouTube, Snapchat y Facebook, entre otros. La publicidad en las redes sociales garantiza que los jóvenes van a tener contacto con nuestra marca y el mensaje que buscamos comunicar.

Métricas

- Contenido o presencia en las redes
- Likes y Shares que reciba el contenido

Objetivo 8: Crear alianzas con Caribbean Cinemas para incluir anuncios en las carteleras de películas de mayor auge entre los jóvenes. Como parte del acuerdo, podemos autorizar la promoción de películas a través del correo de UPR a cambio de estos anuncios.

Métricas

- Calidad de anuncios que se presenten en carteleras
- Audiencia impactada
- Instrumento para medir el número de estudiantes alcanzados mediante la promoción

Objetivo 9: Hacer una actividad cerca de la fecha límite de la admisión en la que los estudiantes, padres y familiares visiten los recintos para llenar la solicitud de admisión, de ayuda económica y disfruten de presentaciones artísticas de los estudiantes de la UPR.

Métricas

- Asistencia a las actividades por recinto
- Solicitudes de admisión completadas

Objetivo 10: Invitar a los estudiantes de escuela superior a las actividades culturales y eventos especiales de los recintos. Esto los expone a las actividades extracurriculares que se llevan a

cabo en la UPR y los motiva a ser parte de estos grupos. Otra oportunidad de crear vínculos con nuestra institución.

Métricas

- Asistencia estudiantil a los recintos
- Efectividad de las actividades

Objetivo 11: Explorar la posibilidad de realizar el UPR Expo nuevamente, implementando nuevas estrategias, brindado seguimiento a los invitados y procurando que la misma sea costo efectivo para la UPR. En la primera edición en Ponce se atendieron 15,000 estudiantes y en San Juan se movilizaron 21,000 jóvenes para evaluar la oferta académica de los once recintos y radicar la solicitud de admisión. Es una actividad que algunos consejeros han solicitado porque en un día pueden ver los programas de todo el sistema universitario.

Métricas

- Asistencia a la actividad
- Solicitudes sometidas durante la misma

Objetivo 12: Mejorar el servicio estudiantil. Utilizado un instrumento electrónico que nos permita conocer el nivel satisfacción e insatisfacción de los estudiantes con los servicios que reciben de la universidad. Luego utilizando los datos recopilados para actualizar y mejorar los mismos. Esta es un área de oportunidad en la UPR, aumentar la retención de los estudiantes admitidos redonda mayor posibilidad de aumento en reclutamiento ya que la universidad se convierte y se mantiene como una institución atractiva en donde forjar su educación superior. Este objetivo debe comenzar con la orientación y promoción de las mejores prácticas de servicio al estudiante a los empleados de nuestra institución.

Métricas

- Examen y comparación de las cifras de retención de los últimos 5 años
- Datos recopilados a través de instrumento para medir satisfacción estudiantil
- Aumento en la satisfacción estudiantil

Objetivo 13: Desarrollar una campaña dirigida a atraer estudiantes internacionales que destaque la calidad académica, las investigaciones que se desarrollan en nuestra institución, el alcance, beneficios profesionales que representa y la experiencia social única que es la UPR

Métricas

- Calidad de campaña
- Aumento en matrícula extranjera

Posicionamiento - *Rankings*

La globalización ha provocado la desaparición de múltiples fronteras en el ámbito académico. Actualmente, las universidades se encuentran inmersas en una competencia intensa por atraer a los mejores estudiantes, profesores e investigadores de otras jurisdicciones, así como a empresas con las que firmar acuerdos de investigación y poner en marcha desarrollo económico de base tecnológica. La Universidad de Puerto Rico no está ajena a esta realidad. Hoy, más que nunca, es vital darle visibilidad internacional a la institución y posicionarla entre las mejores entidades educativas del mundo.

Sin lugar a duda, la Universidad tiene credenciales suficientes para tener una posición destacada en el listado global de universidades. No obstante, es necesario implantar un plan de trabajo articulado para poner al relieve todas las fortalezas y robustecer las áreas de oportunidad del sistema universitario.

El pasado año, la Universidad de Puerto Rico se encontraba en la posición número 45 de una lista 1,000 universidades de la región de Latinoamérica, publicada por *Quacquarelli Symonds World University Ranking* (en adelante, QS). Lograr un mejor posicionamiento mediante estrategias efectivas, nos permitirá atraer talentos locales e internacionales. De igual forma, contribuye a mejorar la reputación de la institución y la marca UPR entre la audiencia de estudiantes, académicos, empleadores, oficiales gubernamentales a nivel global y la población general.

QS se encuentra destacada entre las compañías especializadas en compilar y publicar *rankings* de mayor prestigio internacionalmente. Actualmente, dicho *ranking* evalúa más de 2,000 universidades a nivel mundial, y clasifica a más de 700. De estas se clasifican de forma individual las primeras 400 instituciones y de la 401 en adelante de forma agrupada. En Latinoamérica, este ranking evalúa 391 de las mejores universidades de la región.

Es importante destacar, que la mitad de su puntuación está basada en el prestigio académico y laboral de la institución. Los seis indicadores que emplea son:

1. Prestigio académico (40%): Obtenido a través de las encuestas a académicos.
2. Prestigio laboral (10%): Obtenido a través de las encuestas a responsables de recursos humanos.
3. Calidad educativa (20%): Aproximada por la relación profesorado/alumnado.
4. Impacto de la investigación (20%): Se recogen las citas obtenidas por los artículos publicados en los últimos 5 años relativizado por el número de profesores de cada universidad.
5. Internacionalización del alumnado (5%): Medido como el porcentaje de alumnos extranjeros frente a nacionales.

6. Internacionalización del profesorado (5%): Medido como el porcentaje de profesores extranjeros frente a nacionales.

Meta: Mejorar la posición de la Universidad de Puerto Rico en los índices de prestigio académico internacional y, en particular, en los *rankings* universitarios.

Objetivos

- Monitorear el posicionamiento de la institución en los *rankings* más reconocidos.
 - Métrica 1: Aumentar el posicionamiento de la Universidad de 45 a 40.
- Definir la política sobre posicionamiento global institucional y, por lo menos una vez al año, sugerir su revisión de conformidad a los mejores intereses institucionales.
 - Métrica 1: Divulgación de la política sobre posicionamiento global institucional
- Instrumentar los procedimientos internos en la Universidad para cumplir con las metas y objetivos vigentes y emergentes sobre posicionamiento global.
 - Métrica 1: Divulgación de los procedimientos internos para cumplir con las metas y objetivos para mejorar el posicionamiento global de la Universidad.
- Coordinar junto al Presidente y Vicepresidente Académico un programa de incentivos para aumentar el número de publicaciones en revistas indexadas y en particular en las revistas del más alto nivel mundial.
 - Métrica 1: Aumentar el número de publicaciones realizadas por profesores de la institución.
 - Métrica 2: Aumentar el número de citas recibidas en las publicaciones realizadas por profesores de la institución.
- Articular -junto con la Oficina de Comunicaciones- un plan para mejorar la presencia de la Universidad entre la comunidad estudiantil.
 - Métrica 1: Aumentar el reconocimiento de los logros universitarios entre la comunidad estudiantil mediante la implementación de encuestas.
 - Métrica 2: Aumentar el nivel de satisfacción de la comunidad estudiantil en relación a la experiencia universitaria.
- Definir un plan para recopilar datos a través de los recintos y validar que se estén llevando a cabo las iniciativas que adelantan las acciones conducentes a generar y sostener el mejor posicionamiento global y obtener como resultado visibilidad.
 - Métrica 1: Informe anual comparativo que refleje los procedimientos completados para mejorar el posicionamiento de la Universidad.
- Monitorear continuamente indicadores y criterios que se utilizan para el establecimiento de los *rankings* a nivel nacional y global.
 - Métrica 1: Divulgación recurrente a las Unidades sobre los indicadores utilizados por las entidades que evalúan el posicionamiento universitario.

Asuntos Académicos

Plan de Trabajo en Asuntos Académicos

La Universidad de Puerto Rico ha sido reconocida por décadas como el primer Centro Docente de nuestra isla. Nuestro sistema universitario es el más abarcador con la mayor diversidad en la oferta de Programas y Grados Académicos que goza del prestigio de proveer educación de excelencia.

Al reconocer que el pasar del tiempo ha provocado cambios en la demanda de cursos y programas, en la manera que los estudiantes buscan prepararse para el mercado de empleo y la evolución natural del conocimiento, también hay que examinar las oportunidades que están surgiendo para desarrollar programas académicos que respondan a dicho cambios.

Este plan enfocado en Asuntos Académicos persigue principalmente promover un ambiente de innovación, colaboración y eficiencia administrativa entre todo el componente académico de la UPR para fortalecer la oferta académica y su alcance global. Su implementación será guiada por datos y planificación institucional.

Metas:

- Transformar el proceso de desarrollo de nuevos programas, cambios de programas y cursos, disminuyendo las transacciones administrativas enfatizando la autonomía de las unidades y uniformando el proceso para mayor agilidad.
- Desarrollar programas académicos de vanguardia para la demanda futura.
- Promover el uso de estrategias (*best practices*) concertadas para facilitar el acceso, apoyar la retención, persistencia y graduación de nuestros estudiantes.
- Impulsar y apoyar la investigación subgraduada y labor creativa, entre otras actividades de aprendizaje por experiencias (*experiential learning*).

Objetivo 1: Para lograr la transformación de los procesos administrativos de la oferta Académica se comenzará analizando profundamente las acciones que se realizan en Administración Central que al delegarse a los recintos agilizan y propician la innovación curricular continua en el sistema. Identificando y enmendando políticas o certificaciones que debilitan o retrasan la transformación académica. Revisando los criterios para la creación de nuevos programas para incluir por ejemplo parámetros de empleabilidad y oportunidades para atraer nuevas empresas y empleos a Puerto Rico.

Métricas:

- Reducción en el tiempo de la aprobación de gestiones académicas
- Frecuencia y continuidad en el mejoramiento de nuestra oferta económica
- Aumento en los *rankings* de la UPR

Objetivo 2: Para desarrollar las destrezas, competencias y aptitudes necesarias para el siglo 21 se logrará al estudiar y desarrollar nuevas oportunidades académicas y modelos administrativos basadas en el aprendizaje permanente en la era digital. Al establecer esfuerzos estratégicos para incrementar oportunidades de internado y experiencias prácticas para nuestros estudiantes. Estableciendo y diseminando una cultura decisional que considere el insumo de ex-alumnos, patronos y todos aquellos interesados en fortalecer programas existentes y desarrollar programas futuros. Y fomentando iniciativas para desarrollar las destrezas, competencias y aptitudes necesarias para nuestras estudiantes incluyendo aspectos del carácter como la resiliencia, el emprendimiento y mentalidad de crecimiento (*growth mindset*) en el currículo.

Métricas:

- Incremento en la demanda por nuestra oferta académica.
- Aumento en estudiantes matriculados
- Aumento en los *rankings* de la UPR
- Aumento en destrezas del siglo 21 en nuestros estudiantes

Objetivo 3: Para ampliar oportunidades académicas en alianza con otras instituciones en y fuera de Puerto Rico. Debemos proveer mayor visibilidad, dirección y atención a los acuerdos colaborativos con otras universidades a través de una plataforma web. Ampliar oportunidades académicas en alianza con otras instituciones en y fuera de Puerto Rico. Desarrollar e implementar iniciativas que aumenten los *rankings* de la UPR y sus programas académicos. Y fomentar el desarrollo de espacios académicos e infraestructura que promuevan la colaboración, el trabajo en equipo, la creación y la innovación.

Métricas:

- Aumento de estudiantes que participan en programas de intercambio e internados
- Aumento de estudiantes extranjeros
- Aumento en los *rankings* de la UPR

Objetivo 4: Para lograr la implementación de la tecnología en los programas académicos debemos estudiar y desarrollar nuevas oportunidades académicas y modelos administrativos basadas en el aprendizaje permanente en la era digital. Fomentar la integración de tecnologías y herramientas de vanguardia, así como el desarrollo y estudio de modalidades metodológicas de enseñanza que promuevan el aprendizaje significativo y duradero.

Métricas:

- Aumento en destrezas del siglo 21 en nuestros estudiantes
- Incremento de demanda por nuestra oferta académica
- Aumento en estudiantes matriculados

Objetivo 5: Para fomentar programas multidisciplinarios e interdisciplinarios que permitan entrada de estudiantes de distintas áreas tendremos que fomentar e incentivar colaboraciones entre recintos que fortalezcan la oferta académica necesitada por el estudiante y a su vez simplificar el proceso de traslados entre recintos. Mientras se promueve la transformación de programas articulados con tecnología (educación en línea) que conecte recursos disponibles de múltiples recintos.

Métricas:

- Incremento en la demanda por nuestra oferta académica.
- Aumento en estudiantes matriculados
- Aumento en los *rankings* de la UPR
- Aumento en destrezas del siglo 21 en nuestros estudiantes

Objetivo 6: Fortalecer la oferta a nivel graduado, principalmente grados de maestría a distancia sin tesis, con examen o proyecto final, con capacidad de atraer fondo.

Métricas:

- Incremento en la demanda por nuestra oferta académica.
- Aumento en estudiantes matriculados
- Aumento en los *rankings* de la UPR

Objetivo 7: Impulsar y apoyar la investigación subgraduada y labor creativa, entre otras actividades de aprendizaje por experiencias (*experiential learning*). Establecer esfuerzos estratégicos para incrementar oportunidades de internado y experiencias prácticas para nuestros estudiantes. Además, desarrollar y ampliar programas como R2DEEP (<https://www.uprm.edu/engineering/r2deep/>) que permite reclutar y retener estudiantes de las escuelas a la UPR.

Métricas:

- Incremento en la demanda por nuestra oferta académica.
- Aumento en los *rankings* de la UPR
- Aumento en destrezas del siglo 21 en nuestros estudiantes
- Aumento en estudiantes matriculados
- Aumento de retención y graduación de nuestros estudiantes

Plan para Fortalecer la Investigación e Innovación

Las actividades de investigación son esenciales para la Universidad como parte de su misión de generación de conocimiento nuevo y atender los retos que enfrenta la sociedad. Estas actividades nutren el desarrollo profesional de nuestra comunidad universitaria, fortalecen la enseñanza y atrae prestigio para la Institución. Las innovaciones que resulten de estas actividades ayudarán a fortalecer la economía de Puerto Rico a través de oportunidades empresariales.

Este plan presenta iniciativas para fortalecer las actividades de investigación e innovación. Su implementación será guiada por métricas y resultados. Se utilizarán varios recursos disponibles, entre estos, personal administrativo de las unidades que laboran en oficina de manejo de fondos externos, investigadores, emprendedores y alianzas con organizaciones externas.

Metas generales:

- Fortalecer las actividades de investigación e innovación

- Fomentar la creación de conocimiento y el emprendimiento
- Mejorar los servicios en las oficinas administrativas a un menor costo
- Enfatizar y sostener una cultura de investigación para motivar a los docentes y estudiantes a realizar investigación

Objetivo 1: Incentivar el desarrollo de publicaciones y otros productos que ayuden a mejorar el prestigio, la visibilidad y posicionamiento de la UPR a nivel mundial.

- Métrica 1: Aumento en propuestas y publicaciones
- Métrica 2: Aumento en los *rankings* de la UPR

Objetivo 2: Mejorar e incentivar las interacciones y acuerdos colaborativos con la industria, incluyendo oportunidades con *startups* y pequeños negocios.

- Métrica 1: Aumento en la cantidad de gestiones empresariales (propuestas tipo SBIR, *startups*, participación en competencias empresariales)
- Métrica 2: Aumento en los *rankings* de la UPR

Objetivo 3: Reducir los costos de realizar y administrar la investigación

- Proveer servicios administrativos ágiles y eficientes
- Incrementar el desempeño en el manejo de la investigación y aumentar la productividad
- Transformar las oficinas administrativas de investigación para satisfacer las necesidades de los clientes
- Manejar las exigencias de cumplimiento e integridad de la investigación de manera más eficiente y responsable
- Cambiar políticas o certificaciones que desalienta la actividad de investigación y el quehacer creativo de nuestros profesores
 - Métrica 1: Disminución de costos administrativos
 - Métrica 2: Aumento en la eficiencia administrativa en el manejo de los proyectos de investigación

Objetivo 4: Diseminación de las actividades de investigación que se realiza en la UPR por los medios

- Métrica 1: Aumento en el número de investigadores activos
- Métrica 2: Aumento en el número de publicaciones en revistas arbitrada
- Métrica 3: Aumento de oportunidades para generar fondos
- Métrica 4: Aumento en los *rankings* de la UPR
- Métrica 5: Aumento en la participación de medios en cubrir noticias sobre nuestras investigaciones

Objetivo 5: Fomentar la investigación, el desarrollo de ideas y nuevos inventos que tengan potencial de comercialización e incrementen las patentes dentro del sistema UPR

- Métrica 1: Aumento en el número de divulgaciones y patentes
- Métrica 2: Aumento en el número de licencias por transferencia de tecnología

Objetivo 6: Enfatizar y sostener una cultura de investigación e innovación que permee todos los niveles de la gerencia universitaria y en los pormenores de la vida académica para motivar a los docentes y estudiantes a realizar investigación.

- Métrica 1: Aumento en el número de investigadores activos
- Métrica 2: Aumento en el número de publicaciones en revistas arbitradas
- Métrica 3: Aumento en los *rankings* de la UPR

Objetivo 7: Desarrollar programas graduados competitivos y atraer más estudiantes a dichos programas

- Métrica 1: Aumento en el número de investigadores activos
- Métrica 2: Aumento en el número de publicaciones
- Métrica 3: Aumento de oportunidades para generar fondos
- Métrica 4: Aumento en los *rankings* de la UPR

Objetivo 8: Maximizar el uso de espacios, facilidades y recursos de investigación dentro de cada unidad y entre las unidades.

- Métrica 1: Disminución de costos
- Métrica 2: Incremento en colaboraciones entre unidades

Objetivo 9: Participar en el desarrollo de ecosistemas de apoyo al emprendedor en las regiones de cada unidad

- Métrica 1: Aumento en la cantidad de gestiones empresariales (propuestas tipo SBIR, *startups*, participación en competencias empresariales)
- Métrica 2: Aumento en los *rankings* de la UPR

Objetivo 10: Desarrollar plataformas de colaboración que conecte las fortalezas de investigación de todo el sistema UPR y alinearlos con los intereses de compañías, otras universidades o instituciones y el plan de recuperación con el fin de desarrollar proyectos en común que tengan impacto en el desarrollo económico de Puerto Rico.

- Métrica 1: Aumento en propuestas sometidas
- Métrica 2: Aumento en las colaboraciones entre la universidad y la industria

Fondos Externos de Investigación

En toda institución universitaria, sea de carácter público o privado, la captación de fondos externos es una prioridad vital. Nuestro plan de trabajo ha establecido como prioridad el fortalecimiento de la investigación, la gestión para la captación de fondos externos y el recobro de fondos de proyectos subvencionados por agencias federales

Su importancia no solamente reside en la inyección de fondos que aporta al presupuesto, sino que es igualmente vital abonar al reconocimiento institucional ante el prestigio de las entidades externas de las cuales provienen y los avances académicos y de investigación que generan los diversos proyectos que financian. Ante un escenario incremental de constricción presupuestaria y la proliferación de prioridades institucionales que no pueden ser atendidas por la carencia de recursos fiscales, la función de esta vicepresidencia destacada en fondos externos para investigación reviste una mayor trascendencia en el funcionamiento del Sistema UPR.

Metas:

- Fomentar la investigación por medio de captación de fondos externos.

- Agilizar procesos en la administración de proyectos con las normas institucionales, estatales y federales de cumplimiento.

Objetivos:

1. Aumentar la cantidad, naturaleza y diversidad de fondos externos para apoyar gestión de investigación.

Métricas:

- Aumento de un 30% anual en el número de propuestas sometidas por Recinto.
- Aumento de un 25% anual aproximado en la cantidad de fondos aprobados en proyectos subvencionados.

2. Proveer incentivos a los investigadores como función de logros en la generación de propuestas y obtención de fondos.

Métrica:

- Plan de incentivos a la investigación (“reward & recognition” y en colaboración con la Vicepresidencia de Asuntos Académicos)

3. Proponer normas y procedimientos que faciliten la solicitud, obtención, utilización y fiscalización de recursos externos.

Métrica:

- Aumento de un 20% de profesores que someten propuestas.

4. Estandarizar los procesos para obtener y administrar recursos externos exitosamente.

Métrica:

- Reducir en un 50% el dinero de cuentas por cobrar de proyectos subvencionados con fondos federales.

Plan de educación a distancia, programas de maestrías profesionales y servicios de capacitación y consultoría al gobierno

La Universidad de Puerto Rico enfrenta uno de los mayores retos fiscales desde su fundación en 1903. Esto nos ha llevado a identificar las áreas de oportunidad disponibles para renovar los enfoques, estrategias y planes de acción con el fin de alcanzar la gestión sostenible de la institución. Las áreas de oportunidad son:

- Reingeniería de procesos administrativos.
- Efectividad y eficiencia administrativa.
- Ampliación de la oferta de cursos y servicios.
- Desarrollo de programas de educación a distancia.

La UPR delineó su ruta a través del Plan Estratégico 2017-2022 donde se reafirma su misión, valores fundamentales y visión, así como su compromiso con el avalúo y mejoramiento continuo, con los más altos estándares de calidad, ética e integridad institucional. En ese mismo contexto, la UPR tiene la voluntad de innovar y transformar el quehacer académico, la investigación y la creación, así como de sus estructuras con la implementación tecnológica necesaria para alcanzar una mayor eficiencia. Este nuevo enfoque deberá estar enmarcado en una estructura administrativa firme con el objetivo de allegar fondos dirigidos a fomentar la sostenibilidad fiscal de la Institución. Esta nueva realidad nos lleva a intensificar el desarrollo de iniciativas altamente competitivas, con procesos ágiles y automatizados para un mayor grado de eficiencia y efectividad operacional.

Para ello, nos proponemos delinear un plan de trabajo, en común acuerdo con las once unidades del sistema, con una dirección estratégica enfocada hacia la generación de nuevas fuentes de ingresos y servicios innovadores ajustados a la realidad actual de Puerto Rico.

Metas:

Las metas son definir de manera uniforme y sistemática las estrategias que se deben llevar a cabo para alcanzar una gestión sostenible

1. Ampliar la oferta de cursos en línea, con y sin crédito.
2. Diversificar las fuentes de generación de ingresos institucionales para atender la reducción presupuestaria actual a través del ofrecimiento de servicios.
3. Multiplicar la oferta de cursos profesionales y de educación continua, atemperada a la realidad actual del mercado laboral.
4. Estandarizar los procesos administrativos y de evaluación de propuestas a través de las DECEP, con miras a fortalecer el enfoque empresarial de estas unidades.
5. Implementar un nuevo modelo operacional para la optimización de los servicios que se ofrecen a través de las DECEP con el fin de apoyar la sostenibilidad fiscal de la Institución.

Objetivos y métricas:

1. Plan de educación a distancia

- Conformar la Junta de Educación a Distancia con representación de diversos Recintos.

- **Métrica 1:** emisión de carta a rectores reconociendo los miembros que conforman la Junta.
- Realizar un estudio de la oferta académica actual preparada bajo la modalidad de cursos en línea y los incentivos que se utilizan para estimular la creación de cursos en línea, por recintos.
 - **Métrica 1:** informe con cantidad de cursos a distancia que se ofrecen actualmente y modelos de incentivos utilizados.
- Completar un análisis comparativo de oferta y demanda de cursos a distancia.
 - **Métrica 1:** acervo comparativo de cursos.
- Identificar las necesidades de las unidades.
 - **Métrica 1:** emisión de informe de necesidades.
- Recomendar una estructura de apoyo para la generación de cursos en línea y sus respectivos objetos virtuales.
 - **Métrica 1:** emisión de guías generales para el desarrollo de estructuras operacionales para la ampliación de la oferta de educación a distancia.
- Promover diversidad de cursos en línea entre los recintos, de modo que se evite la competencia entre recintos y reducir la duplicación de esfuerzos.
 - **Métrica 1:** número de cursos variados en línea, especializados por Recintos.
 - **Métrica 2:** número de estudiantes matriculados a distancia.
 - **Métrica 3:** nivel de satisfacción con los cursos.
 - **Métrica 4:** países alcanzados.
 - **Métrica 5:** número de estudiantes matriculados segregados por países alcanzados.
- Desarrollar maestrías profesionales en línea.
 - **Métrica 1:** número de propuestas de programa académicos a distancia de área de mayor demanda.
 - **Métrica 2:** número de programas académicos graduados innovadores y de corta duración.
 - **Métrica 3:** número de estudiantes matriculados.
 - **Métrica 4:** tasa de retención y éxito estudiantil.
 - **Métrica 5:** nivel de satisfacción con los cursos.
 - **Métrica 6:** países alcanzados.

2. Plan de ofrecimiento de servicios de capacitación y consultoría al gobierno

- Realizar estudio de mercado para conocer las necesidades de servicios que tiene el gobierno del mercado laboral actual.
 - **Métrica:** listado de cursos potenciales basado en la oferta y demanda.
- Aumentar la otorgación de contratos de servicios y asesoría con el gobierno y entidades privadas, locales e internacionales.
 - **Métrica 1:** número de contratos nuevos.

- **Métrica 2:** ingreso bruto generado por los contratos nuevos.
- **Métrica 3:** ingreso neto total generado por los contratos nuevos.
- **Métrica 4:** número de agencias impactadas.

3. Plan de cursos profesionales y de educación continua

- Realizar estudio de mercado para conocer las necesidades de desarrollo profesional del mercado laboral actual.
 - **Métrica:** listado de cursos potenciales basado en la oferta y demanda.
- Establecer relaciones con las juntas reglamentadoras de las diversas profesiones reguladas en el país para identificar la necesidad de cursos particularizados de educación continua.
 - **Métrica 1:** listado de cursos potenciales basado en la necesidad de desarrollo profesional de las diversas colegiaciones.
 - **Métrica 2:** número de cursos nuevos creados.
- Evaluar la disponibilidad y peritaje de los recursos humanos disponibles en el Sistema UPR.
 - **Métrica 1:** acervo de recursos humanos por especialidad.
 - **Métrica 2:** número de profesores vinculados con la oferta de servicios de las DECEP.
- Lanzar una oferta de cursos profesionales y de educación continua que sea atractiva y diversificada a través de todos los recintos.
 - **Métrica:** número de cursos de educación profesional.
- Para lograr estas metas es necesario comenzar una reingeniería de procesos administrativos en la Institución. Por lo cual, se debe iniciar una revisión fundamental y rediseño de procesos actuales para alcanzar las mejoras esperadas en métricas tales como costos, rentabilidad, calidad, servicio, eficiencia y rapidez. Para ello recomendamos dos metas adicionales:

4. Estandarizar los procesos administrativos y de evaluación de propuestas a través de las DECEP, con miras a fortalecer el enfoque empresarial de estas unidades.

- Implementar herramientas tecnológicas para la administración y evaluación de propuestas.
 - **Métrica 1:** creación de simuladores económicos para evaluar la evaluación de propuestas (incluyendo análisis de punto de empate, ganancia proyectada, presupuesto flexible a diferentes niveles de actividad y margen de seguridad).
 - **Métrica 2:** creación de herramienta automatizada para control interno de desembolsos por propuestas (análisis de presupuesto vs realidad).
 - **Métrica 3:** nivel de aceptación de las herramientas a través de todas las DECEP.
- Reevaluar y uniformar a través de las DECEP las políticas institucionales en temas como: pagos a plazos, políticas de reembolso, descuentos.
 - **Métrica:** emisión de una política uniforme a través de las DECEP.

- Crear sistema automatizado uniforme para manejar matrícula, pago de cursos, informe de notas, expediente personalizado de los participantes y emisión del certificado de educación continua.
 - **Métrica 1:** creación de la plataforma de sistema de información uniforme.
 - **Métrica 2:** número de empleados adiestrados en el manejo de la plataforma.
 - **Métrica 3:** utilización de la plataforma a través de las DECEP.
- Diseñar sistema de información de contabilidad y rendición de cuentas con el fin de generar informes periódicos del resultado de las operaciones de las DECEP.
 - **Métrica 1:** presentación de informes financieros trimestrales de cada DECEP.
 - **Métrica 2:** número de análisis estadísticos a partir de la información financiera suministrada.
- Definir qué es un servicio autoliquidable, de manera que se incluyan todos los costos operacionales al momento de evaluar la viabilidad de una propuesta (costos del recurso, materiales, personal de apoyo, costos indirectos, emisión de certificado de educación continua, entre otros).
 - **Métrica:** número de DECEP que adopten el modelo de análisis de costos basado en la gestión sostenible.

5. Implementar un nuevo modelo operacional para la optimización de los servicios que se ofrecen a través de las DECEP con el fin de apoyar la sostenibilidad fiscal de la Institución.

- Revisar la normativa y gestión administrativa vigente para facilitar la eficiencia y agilidad administrativa.
 - **Métrica:** número de procesos revisados con el fin de eliminar aquellos que no añaden valor.
- Promover la transformación de las DECEP en corporaciones subsidiarias.
 - **Métrica 1:** emisión de una política nueva flexible para gestión administrativa que promueva la eficiencia, agilidad y calidad en los servicios.
 - **Métrica 2:** número de corporaciones subsidiarias registradas.

Filantropía

La filantropía y el respaldo económico de la comunidad a la Universidad de Puerto Rico nace del sentido de pertenencia de los exalumnos y de la generosidad y afinidad de individuos, corporaciones y fundaciones a la labor educativa de excelencia del primer centro docente del país. Ante los cambios y recortes presupuestarios, la institución procura el recaudo de fondos privados como estrategia para diversificar las fuentes de ingreso y apoyar la sustentabilidad de las operaciones, programas académicos y experiencias educativas. Nuestro enfoque promueve la filantropía como actividad central para apoyar el éxito estudiantil, la innovación y la transformación institucional. Con esto en mente, perseguimos establecer relaciones filantrópicas duraderas dentro y fuera de Puerto Rico para allegar recursos a los proyectos de desarrollo de la institución y de la comunidad universitaria, utilizando las mejores prácticas de procuración de fondos.

Este plan estratégico pretende articular y servir de apoyo a todos los componentes de desarrollo y exalumnos de los recintos en unos procesos coordinados y uniformes que faciliten la gerencia de prospectos y la procuración de donativos. Las metas presentan la actividad filantrópica como recurso para atender principalmente el asunto estratégico institucional de *Nuevos Ingresos*. Identifica además los objetivos y métricas en los componentes medulares de Filantropía: Recaudación de Fondos, Exalumnos, Investigación y Gerencia de Prospectos y Donantes, y Gerencia.

Metas:

- Fomentar una cultura filantrópica hacia la Universidad de Puerto Rico.
- Procurar el recaudo de fondos privados como estrategia fundamental para allegar recursos adicionales a la institución.
- Facilitar los procesos de solicitud, recaudo y gerencia de donativos con políticas, normas y procedimientos atemperados a las mejores prácticas y tendencias en procuración de fondos privados.
- Maximizar el uso de la tecnología en apoyo a la gestión de gerencia de prospectos y de donativos.

Objetivos y Métricas

- Establecer la ***University of Puerto Rico Foundation, Inc.*** como el enlace para proyectos filantrópicos y como ente central de gerencia de donativos.
 - **Métrica:** Reclutamiento de la dirección ejecutiva y lograr la operación de la Fundación bajo la exención contributiva federal 501(c)3.
- Identificar las necesidades institucionales y las oportunidades filantrópicas para la contribución de filántropos, voluntarios, empresas, individuos y de fundaciones locales y nacionales.
 - **Métrica:** Desarrollo de listado de proyectos y oportunidades filantrópicas por recinto.

- Fortalecer y aumentar las relaciones filantrópicas con individuos, empresas, fundaciones y entidades, dentro y fuera de Puerto Rico, para apoyar los proyectos de desarrollo y el recaudo de nuevos ingresos.
 - **Métrica:** Identificación, calendario y aumento de un 50% anual en acercamientos a prospectos y donantes dentro y fuera de Puerto Rico.
 - Desarrollo de perfiles de prospectos y donantes.
 - Desarrollo de un Plan Integrado de cultivo con el Comité de Desarrollo de la Junta de Gobierno.
 - **Métrica:** Aumento estimado de un 50% anual en propuestas y solicitudes de donativos por Recinto.

- Desarrollar la Campaña Capital 2018-2025, con una meta de \$100 millones de fondos privados, que integre los esfuerzos de recaudo de todos los componentes de la Universidad en apoyo a los proyectos de: Infraestructura, Investigación, Proyectos Especiales, Fondo Dotal y Fondo Anual.
 - **Métrica 1:** Identificación de las prioridades, proyectos, metas y estrategias de recaudo de la campaña por recinto. (Fase 1) (noviembre-diciembre 2018).
 - Plan Estratégico y datos institucionales.
 - **Métrica 2:** Desarrollo de la propuesta sistémica de recaudo y la imagen *branding* de la Campaña. Fase 2 (enero - junio 2019).
 - Organización del Equipo de Desarrollo y recaudo inicial silente.
 - **Métrica 3:** Desarrollo, en inglés y en español, de la imagen, *case statement* y mercadeo de la campaña de recaudación UPR para nuevos públicos de prospectos y donantes.
 - **Métrica 4:** Recaudación del Núcleo (30%) de la Campaña Fase 3 (enero 2019-julio 2021).
 - **Métrica 5:** Lanzamiento Público Fase 4 (julio 2020).
 - Cobertura mediática.
 - Solicitud a todos los públicos.
 - **Métrica 6:** Recaudos Fase Pública Fase 5 (agosto 2020 a junio 2024).
 - Cantidad de recaudos.
 - **Métrica 7:** Cierre de campaña Fase 6 (agosto 2024 a junio 2025).
 - Cantidad de cierres de acuerdos de donación.

- Facilitar el cultivo de prospectos de donativos mayores al Fondo Dotal y a proyectos de mejoras capitales.
 - **Métrica 1:** Desarrollo de estrategias de cultivo de *lead gifts*
 - **Métrica 2:** Cantidad de propuestas y nuevos acuerdos de donación de parte de prospectos presidenciales y de Junta de Gobierno.

- Establecer una estructura de donativos anuales y recurrentes a la UPR.
 - **Métrica 1:** Desarrollo de las campañas y eventos de recaudo para el Fondo Anual por unidades y Recintos.

- **Métrica 2:** Acuerdos con empresas locales o *affinity programs* con empresas nacionales para promover donaciones al Fondo Anual.
- Viabilizar todos los mecanismos de solicitud y recibo de donativos a la Universidad de Puerto Rico para implementar las estrategias y tendencias exitosas de procuración de fondos privados en universidades públicas y privadas.
 - **Métrica 1:** Revisión y Certificación de la nueva *Política para la Solicitud, Aceptación y Administración de Donaciones en la Universidad de Puerto Rico*.
 - **Métrica 2:** Identificación y divulgación a diversos públicos de las herramientas financieras y mecanismos de donativo a la Universidad de Puerto Rico. (*Donor Advised Funds, Seguros de Vida, Bienes Raíces, Legados*)
 - **Métrica 3:** Identificación de los parámetros para el uso de redes sociales y herramientas de internet en apoyo a *fundraising*.
 - **Métrica 4:** Elaboración y publicación en página web de la Universidad de los formularios y de un *Acuerdo de Donación*.
- Estandarizar los procesos de procuración de fondos privados que permita lograr un esfuerzo sistémico, intenso y coordinado que fomente la transparencia, credibilidad y el uso de las mejores prácticas.
 - **Métrica 1:** Desarrollo de procedimientos y el uso de herramientas gerenciales para la identificación, investigación, integración (cultivo) e invitación (solicitud) a prospectos; y para el registro y reconocimiento de donativos. (4i + r2)
 - **Métrica 2:** Participación del equipo de desarrollo y exalumnos en los Recintos en reuniones mensuales y adiestramientos semestrales en las áreas de investigación y gerencia de prospectos, y en recaudación de fondos privados.
 - **Métrica 3:** Nombramiento del Comité de Campaña o *Patronato de la Universidad de Puerto Rico* (Presidencia) según dispone la Certificación 137 2003-2004, compuestos por equipo interno y voluntarios en apoyo a la gestión de procuración de fondos privados.
- Promover el sentido de pertenencia y la filantropía de exalumnos y de la comunidad universitaria como pilar fundamental de la gestión sostenible de la institución.
 - **Métrica 1:** Desarrollo de un plan sistémico de identificación, comunicación digital y cultivo de Exalumnos Distinguidos en y fuera de Puerto Rico.
 - Desarrollo de un plan de comunicaciones y cantidad de noticias de exalumnos referidas para publicación.
 - **Métrica 2:** Cantidad de reconocimientos y reseñas por excelencia académica, nuevos proyectos y logros de los exalumnos en y fuera de Puerto Rico en comunicaciones y medios digitales.
 - **Métrica 3:** Actualización de al menos los 3 años más recientes de exalumnos de la base de datos por Recinto.
 - **Métrica 4:** Cantidad y tipo de participación de exalumnos como recursos por Recinto.

- **Métrica 5:** Lograr al menos 100 donativos o acuerdos de donación por parte de exalumnos por Recinto.
- **Métrica 6:** Aumentar la participación de la comunidad universitaria y lograr la contribución de un 50% de los directivos de la Universidad de Puerto Rico a proyectos filantrópicos de la institución.
- **Métrica 7:** Desarrollo por Recinto de actividades de cultivo con el objetivo de impactar al 1% de los exalumnos.
- **Métrica 8:** Capitalizar la venta del inventario de artículos promocionales y promover el orgullo hacia el Alma Mater con distintivos de la UPR.

Agilidad Administrativa

Servicios al Estudiante

La Universidad se está transformando y por esto es de suma importancia proveerles a nuestros estudiantes los recursos y servicios que sean necesarios para acompañarlos en su carrera universitaria en ruta al éxito en sus estudios. El estudiante debe ser el centro de la actividad universitaria.

La Ley de la Universidad de Puerto Rico indica que la universidad debe “...Desarrollar a plenitud la riqueza intelectual y espiritual latente en nuestro pueblo, a fin de que los valores de la inteligencia y del espíritu de las personalidades excepcionales que surgen de todos sus sectores sociales, especialmente los menos favorecidos en recursos económicos, puedan ponerse al servicio de la sociedad puertorriqueña.”

Estamos viviendo tiempos difíciles en los cuales nuestros estudiantes requieren más ayuda y mejores servicios. Para poder cumplir con la misión de nuestra universidad debemos enfocarnos en mejorar las áreas relacionadas con las ayudas económicas y los servicios a la clientela, entre otros. Estos retos a los que nos enfrentamos proveen una oportunidad para enfocar, reevaluar y buscar soluciones para optimizar el servicio al estudiante, algo que debe ser prioritario.

Tenemos que lograr que los estudiantes se sientan atendidos y que se les resuelven sus solicitudes. Para auscultar la opinión de nuestros estudiantes en cuanto al servicio que se les ofrece se estará administrando por Internet un cuestionario de percepción estudiantil del servicio, cuyos resultados nos ayudarán a identificar áreas de necesidad y áreas de oportunidad para mejorar nuestra labor en este tema cardinal.

Asimismo, se fomentará el desarrollo de planes de avalúo del servicio a los estudiantes, lo que nos indicará la percepción que ellos y ellas tienen acerca de la labor que ofrece cada oficina. De igual manera, se establecerá para los empleados un sistema de rendición de cuentas para hacerlos responsables de la calidad de los servicios, mientras se administran una serie de seminarios orientados a mejorar en todos los sentidos el servicio al cliente.

Metas

- Mejorar los servicios ofrecidos a los estudiantes en las oficinas de servicio directo
- Establecer un modelo operacional para optimizar los procesos en las oficinas de servicio al estudiante
- Estandarizar procesos de servicio al estudiante
- Establecer una cultura de mejoramiento continuo y avalúo

Objetivos y Métricas

Objetivo 1: Obtener la opinión de los servicios al estudiante de la mayor cantidad posible de estudiantes

- Desarrollar la versión digital de un cuestionario de opinión estudiantil para ser administrado a los estudiantes

- **Métrica 1:** Tiempo de digitalización del cuestionario con OSI
- Administrar el cuestionario a la mayor cantidad posible de estudiantes
 - **Métrica 1:** Número de estudiantes que contesta el cuestionario

Objetivo 2: Establecimiento de planes de avalúo

- **Métrica 1:** Desarrollo de planes de avalúo en las unidades
- **Métrica 2:** Nivel de cumplimiento con los planes de avalúo

Objetivo 3: Ofrecimiento de seminarios a empleados

- **Métrica 1:** Número de seminarios ofrecidos
- **Métrica 2:** Número de participantes en los seminarios

Como es de conocimiento general, ha habido un aumento en los costos de matrícula. Estos costos de matrícula van a seguir aumentando todos los años. Sabemos de primera mano, que muchos de nuestros estudiantes tienen una gran necesidad económica. A nivel de sistema, alrededor de 71.86% de nuestros estudiantes son recipientes de la Beca Pell. De igual manera, alrededor de 6,564 estudiantes solicitaron y les fue reembolsado algún préstamo estudiantil. Nuestros estudiantes necesitan ayuda para poder continuar con sus estudios y tener una buena experiencia universitaria. Existen varias ayudas en formas de beca las cuales estaremos trabajando a la menor brevedad de manera que los estudiantes tengan los fondos disponibles para cuando los necesiten. El objetivo de la Vicepresidencia relacionado a ayudas económicas es poder orientar a los estudiantes con referencia a las becas disponibles para que la mayoría solicite los fondos. De igual manera, identificar becas no institucionales que pudieran beneficiar a nuestros estudiantes.

Metas

- Orientación accesible y constante sobre los procesos de asistencia económica a estudiantes
- Orientar al estudiantado acerca de las oportunidades disponibles de becas
- Orientar al estudiantado acerca de las oportunidades disponibles para préstamos
- Establecer mecanismos para que la información a los estudiantes se divulgue en diferentes plataformas
- Desarrollar un calendario de ofrecimiento de becas institucionales mejor integrado a los ciclos académicos.

Objetivos y Métricas

Objetivo 1: Que el mayor número de estudiantes esté orientado y conozca acerca de las becas disponibles

- **Métrica 1:** Número de estudiantes que reciben información acerca de ayudas económicas en recintos, correos electrónicos, redes

Objetivo 2: Que el mayor número de estudiantes elegibles soliciten y sean recipientes de estos fondos

- **Métrica 1:** Número de estudiantes que solicitan la beca
- **Métrica 2:** Número de estudiantes que reciben la beca

Objetivo 3: Desarrollar un mecanismo de divulgación de información a los estudiantes

- **Métrica 1:** Desarrollo de la plataforma
- **Métrica 2:** Número de estudiantes impactados a través de la plataforma

Muchos de los procesos en las oficinas pueden ser optimizados para eliminar la burocracia y poder agilizar los mismos. Esto va a requerir la reingeniería de procesos para optimizar y poder eliminar el papel en un esfuerzo de automatización. Mediante este estudio se puede identificar oportunidades para mejorar.

Metas

- Optimización de procesos en oficinas
- Eliminación de burocracia en los procesos
- Eliminación de papel
- Automatización de procesos
- Establecer protocolos para uniformar las reglamentaciones de impacto al servicio de estudiante en cada unidad.

Objetivos y Métricas

Objetivo 1: Optimización de procesos en las oficinas

- Estudio de procesos
 - **Métrica 1:** Número de procesos estudiados
- Identificar burocracia en los procesos
 - **Métrica 1:** Número de pasos burocráticos eliminados en procesos
- Eliminación de procesos innecesarios
 - **Métrica 1:** Número de procesos innecesarios que se han identificado y eliminado
- Estudio y reingeniería de los procesos
 - **Métrica 1:** Creación de un comité que evalúe los diferentes procesos
 - **Métrica 2:** Número de procesos evaluados en las unidades
 - **Métrica 3:** Número de procesos optimizados

Objetivo 2: Estandarización de procesos

- Creación de un comité que evalúe los diferentes procesos
 - **Métrica 1:** Número de procesos evaluados en las unidades
 - **Métrica 2:** Número de procesos estandarizados
- Implementar herramientas tecnológicas para automatizar los procesos
 - **Métrica 1:** Creación de plataformas
 - Número de empleados que son adiestrados en la plataforma

Una responsabilidad de las unidades es proveer a los estudiantes un ambiente seguro en el cual se sientan cómodos para estudiar. A tales efectos, entendemos que los protocolos y aspectos de seguridad deben ser evaluados.

Metas

- Proveer ambientes seguros en las diferentes unidades
- Orientar a los estudiantes acerca de qué hacer en caso de emergencia
- Establecer mecanismos de comunicación en caso de emergencia
- Crear ambientes, programas y servicios que apoyen la misión de la universidad y que expanda el desarrollo social y comunitario para así mejorar la calidad de vida de los estudiantes y comunidades
- Proveer ambientes de programas y servicios basados en administración costo eficiente

Objetivos y Métricas

Objetivo 1: Proveer ambientes seguros donde estudiar

- Métrica 1: Medidas de seguridad implantadas en las unidades
- Métrica 2: Número de incidentes reportados

Objetivo 2: Revisión de protocolos de seguridad

- Métrica 1: Establecer comité de revisión de protocolos de seguridad
- Métrica 2: Cantidad de protocolos revisados

Objetivo 3: Establecer mecanismos y herramientas para mejorar la comunicación

- Métrica 1: Estudio de las herramientas actuales
- Métrica 2: Estudio de posibles herramientas a implantar
- Métrica 3: Herramientas implantadas

Objetivo 4: Orientar a los estudiantes

- Métrica 1: Número de sesiones de orientación
- Métrica 2: Número de estudiantes orientados

Objetivo 5: Establecer acuerdos con la comunidad y otras agencias

- Métrica 1: Reuniones con líderes de la comunidad
- Métrica 2: Número de acuerdos establecidos con agencias y comunidades

Las experiencias internacionales ayudan al desarrollo integral del estudiante y la misma vez enriquecen su desarrollo cultural.

Meta

- Promover y apoyar los aspectos académicos, personales y profesionales de los estudiantes que participan de algún programa de intercambio

Objetivos y métricas

- Revisar la política de convalidación de cursos en programas de intercambio para beneficiar al estudiante.
 - Métrica 1: Formación de comité para revisar la política
 - Métrica 2: Número de cursos aceptados para convalidación
- Aceptar transcripciones de crédito por medios electrónicos en todas las unidades.

- Métrica 1: Implantación de política de aceptación de transcripciones por medio electrónicos

Retención y Éxito Estudiantil

Es nuestra obligación proveer a los estudiantes las herramientas necesarias para garantizar que puedan graduarse. Cuando un estudiante se gradúa, es un logro que también beneficia a la comunidad. La calidad académica y la efectividad institucional se miden a través de la persistencia en el primer año y por las tasas de graduación. Hay una relación directa entre la persistencia y la probabilidad de graduación.

Metas

- Aumentar las tasas de retención estudiantil
- Proveer herramientas al estudiante para aumentar la persistencia
- Ofrecer servicios que complementen la actividad académica en el salón de clases
- Proveer apoyo para que los estudiantes tengan éxito desde el día de orientación hasta que se gradúan.
- Desarrollar iniciativas para que los estudiantes al graduarse mantengan vínculo constante con la universidad.
- Ofrecer servicios para que los estudiantes tengan buen desempeño en su unidad.
- Promover el desarrollo personal de los estudiantes.
- Programar el apoyo para el desarrollo académico, personal y profesional del estudiante.

Objetivos y Métricas

- Ofrecimiento de seminarios
 - Métrica 1: Número de seminarios ofrecido
 - Número de estudiantes impactados
- Ofrecimiento de Tutorías
 - Métrica 1: Número de cursos para los que se ofrece tutoría
 - Métrica 2: Número de estudiantes impactados por las tutorías
 - Métrica 3: Aprovechamiento académico de los estudiantes antes y después de las tutorías
- Ofrecimiento de Cursos preparatorios
 - Métrica 1: Número de estudiantes participantes
 - Métrica 2: Éxito de estudiantes participantes

Servicios al Empleado

En el sistema de la Universidad de Puerto Rico posee profesionales cuya formación va dirigida a enriquecer los valores y sentido de pertenencia del capital humano de la institución. En estos momentos históricos el sistema atraviesa un periodo de incertidumbre ante el estado de situación que atraviesa el país, grandes retos y oportunidades que sin duda lo llevarán a una transformación sin precedentes.

Tenemos que tomar en consideración que los cambios producirán la resistencia habitual ante la gerencia la cual deberá gestionar las mejoras a los servicios que reciben los empleados de manera que estos interactúen positivamente con los inevitables cambios organizacionales.

Es medular que toda organización establezca un plan de servicio enfocado en el empleado donde enfocado en la promoción del bienestar integral de su capital humano. El patrono que adopta, desarrolla e implementa en su estructura organizacional el concepto de *entorno de trabajo saludable*, consigue que sus empleados internalicen un sentido de pertenencia y establezcan un compromiso firme con el logro de las metas institucionales.

Los factores protectores que brinda el entorno de trabajo saludable ayuda al empleado a mejorar su rendimiento laboral, disminución de ausentismo, manejo de estresores como: sensación de fatiga, ira, agresividad, ansiedad, angustia y depresión, entre otras condiciones.

- *La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.*
- *La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.*
- *Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo.*
- *Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y la de otros miembros de la comunidad”.*

El entorno de trabajo saludable trabaja en varias direcciones para promover el bienestar integral del individuo. Un empleado que crea fuertes vínculos con la organización, logrará mejorar el proceso de toma de decisiones, mayor asertividad, concentración y memoria, mejor manejo del tiempo, mejora la motivación y la estabilidad emocional para ofrecer un mejor servicio y cumplir con los objetivos de la institución para la cual labora.

Además y como asunto de prioridad, es menester que las autoridades nominadoras en las respectivas unidades dispongan de un plan de servicios al empleado donde se incluyan aquellas regulaciones dispuestas en el Reglamento para Implantar los Programas de Ayuda al Empleado, en conformidad de la Ley 167 de 11 de agosto de 2002. De este reglamento se destaca lo siguiente:

Artículo IX, el Estándar de Promoción de la Salud Integral.

Sección 1: Diseño del Plan de Trabajo para la Promoción de la Salud Integral

- a. El Comité de Implantación diseñará un plan de trabajo fundamentado en la identificación de necesidades y fortalezas de la organización en aspectos relacionados a la salud integral de los empleados.
- b. El plan debe proveer para la utilización de diferentes estrategias que promuevan el bienestar físico y emocional de los empleados, mejoren su calidad de vida y aumenten su productividad.
- c. Las actividades deben ir dirigidas a los directores, gerentes, supervisores, empleados y su familia inmediata.

Existen unidades institucionales que sus recursos son limitados. Ante esta necesidad se recomienda reforzar sus estructuras para ofrecer servicio a los empleados. Debemos establecer las bases para poder crear un programa que integre los servicios que se pueden prestar a los empleados tales como:

- Consejería personal
- Intervención en crisis
- Coordinación y referidos
- Adiestramientos, talleres y conferencias
- Grupos de Apoyo
- Clínicas de Salud

La Oficina de Recursos Humanos de la Administración Central deberá concentrar esfuerzos en identificar el capital humano a nivel sistémico para organizar un programa el que llamará Programa de Aprendizaje Sostenido.

Este programa deberá integrar las áreas de oportunidad con las cuales desarrollará un currículo ordenado para la capacitación de nuestro capital humano. Se estima que la Universidad de Puerto Rico pueda establecer una Universidad Corporativa para sus empleados y que posea la capacidad de ser autosustentable.

Digitalización

Para poder lograr el establecimiento de un plan de digitalización de los documentos con la intención de reducir o eliminar el uso de papel en la institución se deben realizar varias acciones dirigidas transformar la forma es que llevamos los procesos. Estas acciones se pueden definir de la siguiente manera:

- Mecanización de los procesos.
- Identificación de los flujogramas de procesos y acciones o transacciones en general con el fin de actualizar.
- Digitalización de todos los documentos que se utilizan en el entorno de la Universidad de Puerto Rico tanto para trámite de acciones como el archivo de documentos.
- Implementación de medidas que reduzcan o eliminen el uso de papel.
- Almacenamiento mediante un repositorio de documentos públicos que se generen.
- Cumplimiento con leyes estatales y federales en las cuales se establecen firmas digitales.

Con las acciones a seguir se deben definir los roles de las unidades a impactar. Para poder identificar los asuntos apremiantes se establecerá un comité multisectorial administrativo que definirá los roles y un ordenado plan de acción. Recomendará las herramientas tecnológicas y el capital humano dentro y fuera del sistema para poder llevar a cabo el objetivo deseado.

Como parte de las actividades y tomando por ejemplo la Oficina de Recursos Humanos para realizar con el proceso de digitalización se intervendrán las siguientes acciones:

- Solicitudes de empleo y de servicio
- Nuevos nombramientos

- Reclasificación de Puestos (Procedimiento)
- Creación de Puestos
- Auditoría del Plan (Procedimiento que incluya proceso para comunicación digitalizada con otras unidades del sistema)
- Procedimiento de Revisión (Proceso digitalizado entre el Administrador del Plan, empleado y la Junta de Apelaciones)
- Ascensos
- Traslados
- Creaciones de Clases
- Solicitud y justificación para emisión de convocatorias u ofertas de empleo aprobadas por la autoridad nominadora.
- Recibo de solicitudes de empleo y documentos requeridos para evaluación de candidatos.
- Solicitud de evaluación de preparación académica y experiencia.
- Contestación al empleado del resultado de la evaluación de preparación académica y experiencia.
- Certificación de Verificación de Requisitos
- Convocatorias u Ofertas de Empleo
- Certificación de Elegibles o Certificación de Solicitantes cualificados
- Entre otras

En fin, debemos transformar la manera en que se llevan a cabo los procesos y reforzarlo con nueva política institucional.

Presupuesto

Desarrollo de presupuesto y procesos relacionados

La Oficina de Presupuesto de la Universidad de Puerto Rico tiene el reto de evidenciar su contribución y mejor desempeño en respuesta a la inversión y la utilización de los fondos públicos del Gobierno de Puerto Rico. Es nuestra responsabilidad utilizar adecuadamente los recursos económicos existentes e identificar las áreas que requieran evaluación, en el marco del plan fiscal de la Universidad. Esta oficina está a cargo del funcionamiento de las operaciones financieras del Sistema Universitario UPR para el cumplimiento de los requisitos reglamentarios en el uso de los fondos estatales, federales y privados.

Para este año fiscal 2019-2020, la Universidad de Puerto Rico -en cumplimiento con la Orden Ejecutiva del Gobernador de Puerto Rico, Hon. Ricardo Rosselló Nevárez (OE 2007-005)- ha comenzado el proceso de evaluación y análisis para la transición de un Modelo de Presupuesto Tradicional a un Modelo de Presupuesto Base Cero. El Modelo de Presupuesto Base Cero (PBC), más que una metodología presupuestaria, es una filosofía de justificación de costos y monitoreo continuo que permite obtener transparencia en los gastos de la institución y con la posibilidad de que podamos adaptarnos rápidamente a los cambios y retos fiscales que enfrentamos en la actualidad.

El incorporar una nueva filosofía presupuestaria en nuestra universidad puede ser un gran reto, por lo que comenzaremos (en general) con la definición de los objetivos de ahorros o eficiencia

administrativa y operacional. Trabajaremos con la organización de equipos para abordar determinadas áreas de costos. Estos equipos recogen datos para evaluar los impulsores del gasto de determinadas actividades. Luego, la Oficina de Presupuesto evalúa cómo los diferentes impulsores del costo impactan en la productividad y de esta forma analizar otras medidas de ejecución y desempeño.

Una vez que los parámetros han sido definidos, se crean presupuestos y planes de implementación para cada categoría de gasto (actividades). Cuando dichos presupuestos son implementados, la institución deberá monitorear los impactos en la ejecución (desempeño) de acuerdo a los parámetros establecidos. En cada período presupuestario, las métricas de ejecución y desempeño son reevaluadas y los niveles de gasto reajustados.

Metas (Oficina de Presupuesto – Administración Central)

Presupuesto Base Cero (PBC)

El Presupuesto Base Cero (PBC) es un proceso de elaboración del presupuesto que asigna fondos según la eficiencia y necesidad para alcanzar los objetivos de la institución en lugar de considerar el historial presupuestario de años anteriores. A diferencia de la elaboración tradicional de los presupuestos, ninguna cuenta se presupuesta en forma automática. En el PBC, las Oficinas de Presupuesto de cada Recinto y Unidad deberán revisar los distintos objetivos y demás gastos al inicio de cada ciclo presupuestario. Estos deberán justificar cada uno de los mismos para poder recibir los fondos solicitados. Cuando la aplicación de esta metodología presupuestaria resulta exitosa, la organización genera ahorros significativos y se libera de metodologías rígidas. Sin embargo, de no implementarse correctamente, los costos para la organización pueden ser considerables.

Análisis de los Costos Operacionales

En el análisis de costos, podemos encontrar oportunidades para reducir los gastos administrativos y los gastos operacionales de la Administración Central y los Recintos y las Unidades del Sistema Universitario de la UPR. Así podemos identificar nuevas oportunidades para responsablemente demostrar lo siguiente:

- La viabilidad y ejecución de la reducción de los costos
- La optimización de las actividades operacionales y de los servicios indirectos que ofrecemos en los Recintos, Unidades y los Programas del Sistema Universitario.

Rediseño de los Procesos

Un rediseño y evaluación de los procesos y procedimientos actuales:

- Revisión completa de los procesos operacionales y de administración
- Identificar nuevas fuentes de ingresos
- Fomentar los ahorros y economías
- Implementar medidas de rendimiento óptimo
- Retorno de la inversión (ROI)
- Reducción de costos

Objetivos del Presupuesto Base Cero

- Evaluar y cuantificar los costos de las actividades de los programas de cada Unidad y/o Recinto Universitario, considerando aquellas actividades críticas y esenciales, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida.
 - **Métricas:** Reducción de los Costos de cada actividad de un 10%-20%.
- Identificar el cien por ciento (100%) de cada actividad y operación de cada Unidad y/o Recinto Universitario y sus Programas, para que cada Rector y Director de Presupuesto evalúe y analice la necesidad de cada función.
 - **Métricas:** Evaluación del Desempeño de la Necesidad y su Función (Retorno de la Inversión)
- Evaluar a fondo, por cada Rector y Director de Presupuesto, las actividades o centros de costos de los Recintos y Unidades Universitarias para valorar las alternativas y comunicar su análisis.
 - **Métricas:** Reducción de los gastos de cada centro de costo 10%-20%
- Identificar el conjunto de medidas decisionales y clasificarlo de acuerdo a su importancia, detallando las actividades u operaciones (conjunto de medidas decisionales) que se han de añadir o suprimir.
 - **Métricas:** Desempeño y/o Resultados de cada medida decisional; en el caso de ingresos el total de aumento porcentual y en el caso de los gastos una disminución de los mismos (ambos entre un 10%-20%).

Estados Financieros

La Oficina de Finanzas de la Administración Central integra la división de Contabilidad, Nóminas, Seguros, y Compras y ejerce la dirección, supervisión y coordinación de las responsabilidades fiscales de la Universidad de Puerto Rico junto a cada una de las once unidades institucionales. Sus funciones principales giran en torno a:

- Asesorar al Presidente de la Universidad en los asuntos financieros del Sistema Universitario.
- Desarrollar y administrar el programa de inversiones de fondos universitarios.
- Procurar que toda gestión universitaria relacionada con asuntos financieros, vayan dirigidas a lograr los objetivos de la Institución.
- Diseñar, implantar y mantener el sistema central de Contabilidad del Sistema Universitario y asesorar a las unidades institucionales en el establecimiento y mantenimiento de su contabilidad interna.
- Mantener el control de todos los ingresos del Sistema Universitario.
- Mantener el control de las cuentas operacionales de la Universidad y de la creación y operación de las cuentas bancarias de Pagadores Oficiales de otras unidades institucionales.
- Preparar informes financieros anuales del Sistema Universitario y cualquier otro informe relacionado con las Finanzas universitarias que será requerido por el Presidente de la Universidad o agencias estatales o federales.
- Negociar y administrar todo lo relacionado a los seguros y la fianza global del sistema.
- Supervisar los procedimientos para la adquisición de todos los materiales, equipos y suministros solicitados mediante la requisición por los diferentes departamentos y oficinas de la Administración Central.
- Supervisar todos los procesos administrativos relacionados al pago de la nómina de las unidades adscritas a la Administración Central.

Meta: Promover y fomentar el desarrollo de informes financieros de manera oportuna y de acuerdo a los requerimientos establecidos por el Departamento de Educación de los Estados Unidos y otras agencias reguladoras.

Objetivos y Métricas:

- **Objetivo:** Cumplir con la entrega del estado financiero auditado y el informe auditado de subvenciones federales (*Uniform Guidance/Single Audit*) dentro de las fechas límites establecidas.
 - **Métrica:** Desarrollar un calendario de trabajo interno que contemple los cierres contables de cada periodo contable y monitorear su cumplimiento de conformidad a los términos de tiempos establecidos. De esta manera se garantiza que todas las transacciones se registren completa y fielmente en el sistema contable como base para la notificación efectiva de los resultados financieros.
 - **Métrica:** Completar las contrataciones de auditores externos, especialistas y otros recursos necesarios para el apoyar la gestión y progresión de pasos en la ejecución del calendario de trabajo.

Meta: Proporcionar información significativa sobre los resultados financieros que apoyen la toma de decisiones de la alta gerencia universitaria.

- **Objetivo:** Proporcionar asesoramiento y análisis que sirva de apoyo a la política universitaria informada y la toma de decisiones conducente a una planificación fiscal y financiera sólida.
 - **Métrica:** Desarrollar y proveer de manera oportuna a la Presidencia informes que miden la actividad financiera y contable de la Universidad a fin de monitorear el progreso de los ingresos, gastos, recaudos y erogaciones de conformidad al presupuesto establecido.

Meta: Viabilizar la gestión de investigación científica.

- **Objetivo:** Apoyar la gestión de investigación científica en todas las unidades institucionales del sistema universitario mediante una tarjeta de compras hábil para el procesamiento eficiente de la compra de bienes y servicios a fin de viabilizar y acelerar los trabajos de investigación existentes y promover el que se puedan allegar fondos adicionales mediante una herramienta de crédito que permita realizar compras a un mayor volumen del existente.
 - **Métrica:** Obtener un incremento en la línea de crédito existente y el establecimiento de otras medidas que permitan realizar las compras de rutina de manera efectiva y eficiente, y sin constantes detenciones por parte del proveedor del crédito debido a falta de pagos acreditados a la cuenta que de otra forma permitan llevar los niveles de uso de crédito utilizado por debajo de los máximos establecidos.

Oficina de Sistemas de Información

La Oficina de Sistemas de Información (OSI) de la Universidad de Puerto Rico, Administración Central, tiene la misión de proveer a toda la comunidad universitaria de servicios y soluciones de Tecnologías de Información de excelencia que apoyen la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y administración de los procesos universitarios con agilidad y eficiencia. La Universidad de Puerto Rico enfrenta retos mayores que requieren la renovación de las estrategias y los planes de acción, siendo los sistemas de información y tecnologías un componente esencial para apoyar las metas y objetivos. La OSI tiene como norte facilitar el acceso a la información y al conocimiento a la comunidad universitaria de manera integrada, segura y confiable alineado a la metas académicas y administrativas, cumpliendo con las políticas institucionales, impulsando el mejoramiento continuo y liderando la adopción de tecnologías emergentes en beneficio de la comunidad universitaria. Los pilares de esta misión son:

- **Colaboración:** fomentar un ambiente constructivo de trabajo en equipo, integrando perspectivas variadas, compartiendo el conocimiento y desarrollando alianzas efectivas.
- **Mejoramiento continuo:** buscar la excelencia en las operaciones y la productividad.
- **Innovación:** evaluar y recomendar alternativas de tecnología de vanguardia para el desarrollo de servicios y soluciones.
- **Gente:** proveer un ambiente de respeto y desarrollo personal y profesional
- **Servicio:** proveer un servicio de excelencia a la comunidad universitaria que sea consistente, accesible, ágil y confiable.

El plan de trabajo de la Oficina de Sistemas de Información se enfoca en atender necesidades que son medulares de la UPR:

- Sistema de Información Estudiantil integrado y en línea
- Manejo y administración de Fondos Federales
- Educación a Distancia
- Administración de Proyectos
- Seguridad lógica y física
- Digitalización de documentos
- Productividad y eficiencia organizacional
- Continuidad de Negocio y Recuperación de Desastres
- Optimización del capital humanos y recursos financieros

Este plan de trabajo, según delineado a continuación, atiende como un factor crítico el cumplimiento con certificaciones, hallazgos de auditorías y requisitos de la *Middle State Commission On Higher Education (MSCHE)*. De igual manera el plan considera el trasfondo:

- La mayoría de los señalamientos están directamente relacionados al Sistema de Información Estudiantil existente.
- Existen señalamientos críticos asociados a la implementación parcial de los sistemas financiero y de recursos humanos perpetuando el uso de sistemas legado (HRS y FRS).

Metas y dirección estratégica:

- Fortalecer y desarrollar al equipo de trabajo y la estructura organizacional de la Oficina de Sistemas de Información para atender y apoyar los servicios/sistemas existentes y para atender el análisis, definición, diseño e implantación de soluciones.
- Integración y estandarización de soluciones de infraestructura y aplicaciones a través de todo el Sistema UPR.
- Evaluación y optimización de la infraestructura existente y mecanismos de seguridad a través de todos los recintos y dependencias bajo el Sistema UPR.
- Desarrollar una estructura de Gestión de Proyectos que involucre todas las áreas funcionales con patrocinadores, líderes y dueños de los sistemas.
- Analizar y definir las necesidades para desarrollar un plan de Continuidad de Negocio y Recuperación de Desastres (BC/DR).
- Normalizar el proceso de licenciamiento, contratación e inventario de aplicaciones existentes.
- Establecer procesos de seguridad física y lógica atemperados a las mejores prácticas y guías existente.

Objetivos y métricas:

Objetivo 1: Optimización de los Recursos Humanos:

- Definición de destrezas requeridas para brindar los servicios necesarios y reestructuración de la organización de servicio considerando todo el personal de los departamentos de Sistemas de Información a través de UPR.
- Análisis y actualización de las Descripciones de Puestos existentes de manera uniforme.
- Evaluación de la capacidad operacional y de servicio
- Capacitación y reclutamiento de acuerdo a necesidades identificadas
- Adiestramientos identificados:
 - Oracle EBS
 - NEXT
 - Microsoft
 - Telecomunicaciones
 - Seguridades
 - Gestión de Proyectos

Métricas:

Cumplir con los planes de capacitación y adiestramientos identificados y aprobados para diferentes áreas, en términos de:

- Fechas objetivo
- Presupuesto asignado
- Por ciento de participación del personal identificado.

Objetivo 2: Implantación de Sistema de Información Estudiantil:

- Uniformar procesos y sistemas de servicio al estudiante y la facultad logrando:
 - Eficiencia en las operaciones
 - Sinergia de iniciativas, esfuerzos e infraestructura

- Optimización en el uso de fondos
- Excelencia en el servicio al usuario
- Evaluación y diagnóstico de la situación actual del Sistema de Información Estudiantil.
- Normalización de las Bases de Datos Estudiantiles (Certificación 112:2013-2014).
Definición y aprobación del alcance y objetivos.
- Identificación y evaluación de alternativas. Alternativas para el desarrollo del Sistema de Información Estudiantil:
 - Continuar desarrollo de NEXT para eliminar el uso de SIS.
 - Reemplazo de NEXT y SIS con Solución Integrada.
- Establecer el plan y el equipo de proyecto de acuerdo a la alternativa seleccionada.

Métricas:

- Cumplir con el plan de proyecto según definido y aprobado:
 - Fechas objetivo
 - Presupuesto asignado
 - Entregables

Objetivo 3: Optimizar y maximizar el uso de la plataforma del sistema Oracle EBS (HRMS y Finanzas) eliminando la necesidad de interfaces con sistemas legado logrando:

- Cumplimiento con requisitos de seguridad.
- Optimización de bases de datos.
- Eliminación de equipos existente con obsolescencia.

Acciones identificadas:

- Adiestramiento del personal técnico y usuarios
- Movimiento al Oracle Cloud para cumplir con el establecimiento de un ambiente de Recuperación de Desastres
- Actualizaciones de Oracle EBS
- Completar la implementación del Recinto de Ciencias Médicas y el Recinto de Río Piedras.
- Eliminación de sistemas legado (HRS, FRS).
- Capacitación de personal de apoyo a los sistemas legado.

Métricas:

- Cumplir con el plan de capacitación y adiestramientos identificados y aprobados, en términos de:
 - Fechas objetivo
 - Presupuesto asignado
 - Por ciento de participación del personal identificado.
- Cumplir con el plan de movimiento al Oracle Cloud logrando:
 - Fechas objetivo
 - Presupuesto asignado
 - “Service Level Agreement”

- Cumplir con el plan de proyecto para completar la implementación del Recinto de Ciencias Médicas y el Recinto de Río Piedras, según definido y aprobado:
 - Fechas objetivo
 - Presupuesto asignado
 - Entregables

Objetivo 4: Establecer mecanismos computarizados para la administración de Fondos Federales que cubra:

- Administración de la propuesta.
- Manejo de proyectos.
- Administración de fondos (*Awards*).

Métricas:

- Cumplir con el plan de Implementación del mecanismo computarizados para la administración de Fondos Federales:
 - Fechas objetivo
 - Presupuesto asignado
 - Entregables

Objetivo 5: Reforzar la capacidad de recuperación en caso de desastre – ambientes de BC/DR

- Evaluar los escenarios de contingencia e interrupción de operaciones.
- Evaluar servicios existentes y nivel de criticidad de estos.
- Determinar la tolerancia al riesgo y acciones mitigantes.
- Considerar todos los recintos y dependencias de UPR.
- Determinar plan de contingencia para continuidad de las operaciones:
 - Establecer el Comité Timón para manejo de Contingencia.
 - Identificar lugares alternos de operaciones / reunión.
 - Establecer ambientes de Recuperación de Desastre en lugares alternos o la Nube.
 - Determinar necesidades de equipo móvil y satélites.
 - Realizar pruebas de contingencia periódicamente.
 - Documentar y diseminar el plan de contingencia.

Métricas:

- Cumplir con el desarrollo del Plan de Continuidad de Negocio y Recuperación de Desastres (BC/DR).
- Fechas objetivo
- Presupuesto asignado
- Pruebas periódicas del Plan
- “*Service level Agreement*”

Objetivo 6: Transformación digital

- Simplificar procesos e incorporar flujos de aprobación.
- Almacenamiento de documentos.
- Reducir el uso de papel.
- Proveer Inteligencia de Negocios – BI para análisis de datos y disponibilidad. de información para la toma de decisiones.

Acciones identificadas:

- Evaluación de productos para firma electrónica.
- Incorporar el uso de una plataforma de manejo de flujo.
- Definir los requisitos de equipo.
- Identificar y asignar el personal para la administración de estas aplicaciones y procesos.
- Identificar los procesos a ser transformados: Recursos Humanos, etc.
- Desarrollar un plan de trabajo para los procesos a ser transformados en una primera fase.

Métricas:

- Cumplir con el plan para el desarrollo de los procesos a ser transformados como parte de la primera fase.
 - Fechas objetivo
 - Presupuesto asignado
 - Entregables

Objetivo 7: Telecomunicaciones, Infraestructura y Seguridad

- Establecer una infraestructura técnica y de telecomunicaciones robusta, expandible, confiable y segura a través de todos los recintos y dependencias de UPR.
- Optimizar las infraestructuras de equipos existentes.
- Ofrecer agilidad y redundancia en las telecomunicaciones.

Acciones identificadas:

- Atemperar las políticas de seguridad a las mejores prácticas y guías en organizaciones educativas.
- Establecer sistema centralizado y automatizado de bitácoras de eventos, incidentes y accesos.
- Evaluación y estandarización de Infraestructura existente en todos los recintos y dependencias.
- Evaluación de la configuración existente de la infraestructura de voz y datos.
- Evaluación de la implementación de mecanismos de mensajería segura (correos electrónicos cifrados, servicios en la nube).
- Reforzar la seguridad física y lógica.
 - Implementar sistema de prevención de accesos no autorizados.
 - Mejorar la seguridad del acceso físico a OSI.
 - Monitorear eventos de violaciones a políticas de seguridad.

Métricas:

- Cumplir con el plan para la optimización de infraestructura, seguridad y telecomunicaciones.
 - Fechas objetivo
 - Presupuesto asignado
 - “Service level Agreement”

Objetivo 8: Fortalecer las alternativas de Educación a Distancia

- Identificar dirección y objetivos para expandir los accesos a la educación superior.
- Establecer un plan estratégico para los ofrecimientos.

- Designar un grupo de trabajo con la participación de todos los recintos.
- Planificar el ofrecimiento y requerimientos de tecnología.
- Desarrollar un plan de apoyo de tecnología a los procesos asociados según las necesidades del área.

Métricas:

- Cumplir con el plan de apoyo a los procesos asociados según definido y aprobado.
- Fechas objetivo
- Presupuesto asignado
- Entregables

Infraestructura

I. Impermeabilización de techos afectados por el huracán María e higienización de los edificios.

Categoría B

UPR PW TRACKER - FEMA

Applicant Name: University of Puerto Rico

Unit Name	PW	Project Title	Total Obligated Amount
UPR Sistema	00698	MUPR041 - Emergency Protective Measures (Generator Usage)	\$3,177,323.51
Administración Central	00787	MUPR056 - Central Administration	\$965,370.00
Recinto de Río Piedras	00487	MUPR004 - Recinto de Río Piedras (North Tower)	\$393,354.57
	00490	MUPR003 - Herbarium and Museum of Zoology & MSRC	\$8,590.00
	00549	MUPR042 - Anexo Facundo Bueso (Building 052)	\$192,450.00
	00793	MUPR061 - Río Piedras –Techos y Limpieza de Hongos	\$8,562,326.00
Recinto Universitario de Mayagüez	00788	MUPR059 – Mayagüez	\$7,501,817.00
Recinto de Ciencias Médicas	00499	MUPR029 - Institute of Neurobiology	\$348,351.42
	00798	MUPR057 - Ciencias Médicas	\$7,692,065.00
UPR Cayey	00792	MUPR055 - Cayey	\$1,381,193.00
UPR Humacao	00791	MUPR058 - Humacao	\$1,031,688.00
UPR Aguadilla	00799	MUPR051 - Aguadilla	\$410,175.00
UPR Utuado	00790	MUPR062 - Utuado	\$275,294.00
UPR Carolina	00795	MUPR054 - Carolina	\$821,099.00
UPR Arecibo	00801	MUPR052 - Arecibo	\$802,837.00
UPR Ponce	00789	MUPR062 - Ponce	\$550,427.00
UPR Bayamón	00785	MUPR053 - Bayamón	\$852,186.00
TOTAL			\$34,966,546.50

- Intervención de nueva membrana
- Asperjación y limpieza de hongos
- Asignación de 34.9 millones – Categoría B de FEMA

Categoría E

- Se concluyeron las evaluaciones para la rehabilitación de los edificios.
 - UPR en Humacao – proyección de asignación estimada de FEMA \$286 millones
 - Edificio Torre Norte, Recinto de Río Piedras – proyección de asignación estimada \$80 millones
 - Estatus – validación final en la oficina central de FEMA - USA

II. Fondos aprobados por el Departamento de Educación federal (Propuestas)

UNIDAD	CANTIDAD PROPUESTA
Recinto de Río Piedras	\$8,773,145
Recinto Universitario de Mayagüez	\$6,400,000
Recinto de Ciencias Médicas	\$525,000
Univesidad de Puerto Rico en Cayey	\$2,600,656
Univesidad de Puerto Rico en Humacao	\$10,298,601
Univesidad de Puerto Rico en Carolina	\$500,000
Univesidad de Puerto Rico en Arecibo	\$506,000
Univesidad de Puerto Rico en Ponce	\$663,500
TOTAL	\$30,266,902

- Estos fondos aprobados se utilizarán para mejorar las facilidades físicas de servicio directo a los estudiantes en las unidades institucionales UPR. Los proyectos se incluirán próximamente en el Programa de Mejoras Permanentes.

III. Fondos recibidos del seguro Real Legacy, Inc.

AÑO	CANTIDAD
2017	\$5,000,000
2018	\$33,750,000
TOTAL	\$38,750,000

- El balance de los fondos recibidos será utilizado de acuerdo a las prioridades identificadas y recomendaciones de los recintos.

IV. El Comité de Mejoras Permanentes adscrito a la Oficina del Presidente recomendó, luego de la evaluación de rigor los siguientes proyectos dirigidos a minimizar los gastos de energía y generar ingresos. Dicho comité es coordinado por el Dr. Ubaldo Córdova, Vicepresidente de Asuntos Académicos.

UNIDAD	PROYECTO	COSTO ESTIMADO
UPR en Ponce	Learning Skills Center	180,000
UPR en Ponce	Laboratorio Vivo Árboles	300,000
UPR en Aguadilla	Sala Virtual / Centro de Educación a Distancia	350,000
UPR en Carolina	Eficiencia Energética	110,000
Recinto Universitario de Mayagüez	Microgrid – instalación de microturbinas. Reducción de consumo energético	4,500,000
TOTAL		\$5,440,000

- Se solicitaron propuestas a las unidades para la sustitución de las luminarias por un sistema de luminarias LED. Esta acción tiene el propósito de reducir el consumo energético.

V. Proyectos de Embellecimiento

- Pintura de edificios afectados por el Huracán María
- Rehabilitación de baños en malas condiciones
- Instalación de rotulación afectada por el Huracán María
- La Oficina del Presidente solicito propuesta y estimados a los rectores.

VI. Programa de Mejoras Permanentes (PMP)

**PROGRAMA DE MEJORAS PERMANENTES
CERTIFICACIÓN NÚM. 32, 2018-2019**

UNIDAD	COSTO APROBADO	DESEMBOLSOS NOVIEMBRE 2018	BALANCE SIN DESEMBOLSAR
Universidad de Puerto Rico en Arecibo	200,000	0	200,000
Universidad de Puerto Rico en Bayamón	5,925,000	234,342	5,690,658
Recinto de Ciencias Médicas	6,066,171	0	6,066,171
Recinto Universitario de Mayagüez	16,463,445	1,054,337	15,409,108
Recinto de Río Piedras	21,642,180	4,405,108	17,237,072
Universidad de Puerto Rico en Humacao	3,235,736	1,225,646	2,010,090
Universidad de Puerto Rico en Cayey	2,000,000	47,420	1,952,580
Universidad de Puerto Rico en Aguadilla	3,000,000	101,813	2,898,187
Universidad de Puerto Rico en Utuado	1,020,000	109,108	910,892
Universidad de Puerto Rico en Carolina	762,000	2,500	759,500
Universidad de Puerto Rico en Ponce	1,000,000	0	1,000,000
Administración Central y Proyectos Especiales del Sistema	22,226,320	8,176,235	14,050,085
TOTAL	\$83,540,852	\$15,356,509	\$68,184,343

- Lograr que los proyectos incluidos en PMP tengan completados su primera etapa de diseño para su posterior subasta (Cert. 32, 2018-2019).

VII. Programa de Mantenimiento de Equipos Críticos (eMaint)

- Se continuará adiestrando al personal de manera que se dé mantenimiento continuo a los equipos críticos, esto incluye generadores, equipos de enfriamiento, transformadores, elevadores, sistemas centrales de agua helada, subestaciones y otros equipos mecánicos de uso continuo.

Propiedad Inmueble

Una de las responsabilidades más importantes de la Universidad, como órgano de educación superior al servicio de Puerto Rico, es proveer los mecanismos necesarios para el desenvolvimiento de nuestra actividad educativa conforme a la gestión que desarrollamos. En consecuencia, se hace necesario fortalecer en la medida de lo posible el acervo material y económico de la Universidad. Dentro de este parámetro se ubica el Articulado 912 al 913 del Código Civil de Puerto Rico, mediante el cual se dispuso para que aquellos bienes muebles y los inmuebles, o su valor, que no tuviesen uso agrícola se traspasará a favor de la Universidad.

Las secciones 2691, 2692 y 2693 del Código Civil establecen el proceso mediante el cual, en ausencia de personas con derecho a heredar, los bienes del causante pasan a ser heredados por el Estado Libre Asociado de Puerto Rico (ELA), destinando los mismos al Fondo de la Universidad de Puerto Rico.

Por tal razón, la administración de la propiedad inmueble de la Universidad de Puerto Rico (UPR) se ha convertido en una de las áreas de mayor reto. La complejidad y naturaleza de las propiedades inmuebles de la UPR hace necesario evaluar el status de cada una de estas y así determinar su mayor uso potencial y económico.

Para ello, nos proponemos delinear un plan de trabajo, en común acuerdo con el sistema universitario y las agencias de gobierno pertinentes para agilizar los trámites de titularidad e inscripción que faciliten la venta o arrendamiento de las propiedades inmuebles y así generar nuevas fuentes de ingresos y servicios ajustados a la realidad actual de la Universidad.

Metas

1. Establecer alianzas y enlaces con el Departamento de Justicia para uniformar el Procedimiento de Herencia Ab Intestato con la Universidad de Puerto Rico.
2. Establecer titularidades y proceso de inscripción en el Registro de la Propiedad y Centro de Recaudaciones de Ingresos Municipales (CRIM) de las propiedades académicas y no académicas de la Universidad.
3. Determinar el uso potencial de las propiedades inmuebles de acuerdo a la misión de la Universidad de Puerto Rico y el impacto dentro de la comunidad donde ubica.
4. Retener la titularidad de las propiedades que se haya determinado uso universitario, administrativo o de investigación y disponer de las propiedades inmuebles que no tengan uso institucional.
5. Identificar propiedades inmuebles que puedan desarrollarse u arrendarse para generar beneficios académicos o económicos a la comunidad académica.
6. Allegar inversionistas extranjeros interesados en invertir en propiedades de la Universidad como parte del Modelo del 2017 del *“Tax Cuts and Jobs Act”* conocido como *“Opportunity Zone”*.

Objetivos y métricas

1. Establecer alianzas y enlaces con el Departamento de Justicia.
 - Conformar un equipo de trabajo entre la Administración Central de la UPR y el Departamento de Justicia.

- **Métrica:** emisión de carta a la Secretaria de Justicia conformando el equipo de trabajo.
 - Realizar una actualización del procedimiento de Herencia establecido por el Departamento de Justicia en el 1986.
2. Establecer titularidades y proceso de inscripción en el Registro de la Propiedad y Centro de Recaudaciones de Ingresos Municipales (CRIM).
- Inventariar los documentos relacionados a la titularidad de las propiedades como escrituras de compraventa, donaciones, legados, permutas, expropiaciones, testamentos, usufructo, acuerdos federales entre otros.
 - **Métrica 1:** listado de documentos disponibles para las propiedades inmuebles de las unidades académicas.
 - Otorgación de contrato de servicios profesionales y asesoría con entidades privadas.
 - **Métrica 1:** agilización de la obtención de los documentos relacionados a la titularidad.
3. Determinar el uso potencial de las propiedades inmuebles
- Establecer criterios para determinar el uso o beneficio universitario que tienen las propiedades inmuebles.
 - **Métrica 1:** listado de categorías o tipología en las cuales se van a clasificar las propiedades.
 - Realizar las evaluaciones de las propiedades de acuerdo a las prioridades establecidas por el Presidente, los Rectores y la Junta de Gobierno.
 - **Métrica 1:** listado de propiedades con alto potencial de venta o arrendamiento que genere fondos para las unidades académicas.
 - **Métrica 2:** Obtener las consultas necesarias con las agencias de gobierno pertinentes para la disposición de las propiedades que así se hayan clasificado.
4. Retener la titularidad de las propiedades que se haya determinado uso universitario, administrativo o de investigación y disponer de las propiedades inmuebles que no tengan uso institucional.
- Determinar la viabilidad económica y las restricciones legales, reglamentarias o administrativas.
 - **Métrica 1:** Realizar estudios técnicos y someter recomendaciones.
 - **Métrica 2:** creación de procesos administrativos, reglamentarios o legales para la otorgación de escrituras, registro del inmueble y el ingreso o asignación de fondos recibidos.
 - **Métrica 3:** Otorgación de contratos de servicios profesionales para agilizar el proceso de estudios de títulos, mensuras, tasaciones, gestoría e inspecciones y administración de las propiedades.
 - **Métrica 4:** Certificaciones de la Junta de Gobierno autorizando la disposición o arrendamiento de las propiedades de la Universidad.
5. Identificar propiedades inmuebles que puedan desarrollarse u arrendarse para generar beneficios académicos o económicos a la comunidad académica.

- Iniciar un plan con las unidades académicas para el desarrollo de proyectos con desarrolladores privados y el Gobierno para nutrir el fondo general de la Universidad.
 - **Métrica 1:** Identificar acciones de permuta o desarrollo con la Rama Ejecutiva y/o agencias de Gobierno.
 - **Métrica 2:** Desarrollo de Alianzas Público Privadas para el desarrollo de proyectos con propiedades de la Universidad.

- 6. Allegar inversionistas extranjeros interesados en invertir en propiedades de la Universidad como parte del Modelo del 2017 del “*Tax Cuts and Jobs Act*” conocido como “*Opportunity Zone*”.
 - Iniciar un plan entre la Administración Central, las Unidades Académicas y la Junta de Gobierno para capturar las inversiones de Inversionistas Extranjeros basado en el “*Tax Cuts and Jobs Act*” del 2017 conocido como “*Opportunity Zone*”
 - **Métrica 1:** Certificación de la Junta de Gobierno que agilice la contratación o el inicio de negociación con los inversionistas extranjeros.
 - **Métrica 2:** Capturar la inversión de estos Fondos Extranjeros antes de los 180 días que establece el Acta.

Conglomerados

Propuesta de estructura de conglomerados

Se ha desarrollado este plan de trabajo para atender el tema de los conglomerados de los recintos como parte de las expectativas generales del Plan Fiscal de la UPR. La misma se ejecutará en dos fases.

Se organizaron una serie de visitas a los recintos, a cargo del vicepresidente interino, el Dr. Ubaldo M. Córdova, para presentar las premisas generales de la creación de los conglomerados. Las mismas se llevaron a cabo durante los meses de octubre a diciembre de 2018. Las visitas fueron coordinadas para obtener el insumo, sugerencias y propuestas de la comunidad universitaria a fines de confeccionar una ruta más clara en cuanto al modelo de conglomerado idóneo para la institución. También recibimos propuestas de distintos comités organizados para analizar este tema.

La siguiente tabla resume la agenda de las visitas.

Recinto/Unidad	Fecha/Hora
Utado	9 de octubre de 2018 / 2pm
Humacao	10 de octubre de 2018 / 9am
Ponce	11 de octubre de 2018 / 2pm
Mayagüez	23 de octubre de 2018 / 9:30am
Aguadilla	23 de octubre de 2018 / 2pm
Bayamón	6 de noviembre de 2018 / 9am
Carolina	6 noviembre de 2018/ 1:30pm
Arecibo	15 de noviembre de 2018 / 9am
Ciencias Médicas	27 de noviembre de 2018 / 9am
Cayey	29 de noviembre de 2018 / 9am
Rio Piedras	7 de diciembre de 2018 / 10am

Las premisas sobre los conglomerados consultadas con la comunidad universitaria fueron las siguientes:

- El objetivo es mantener los 11 recintos de la UPR en funcionamiento
- Los recintos y unidades serán parte de 4 o 5 conglomerados
- El enfoque será en la consolidación administrativa sin afectar los servicios al estudiante y al empleado, minimizando el movimiento de personal y estudiantes del recinto original

- El programa académico y oferta de cursos no se afectará por los conglomerados, si se producen cambios, se basarán en datos y parámetros claramente establecidos
- Se trabajará para mantener y posiblemente aumentar el registro actual de 55 mil estudiantes subgraduados y graduados para el año 2022-2023
- No habrá ningún despido de miembros de facultad o del personal

Se presentará a la Junta de Gobierno una propuesta sobre la composición de conglomerados. **La composición del sistema UPR bajo consideración consta de dos conglomerados, uno en el este de Puerto Rico y otro en el oeste, mientras que los recintos de Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas permanecen sin cambios.**

- El **conglomerado del este** incluye las unidades de Bayamón, Carolina, Cayey y Humacao.
- El **conglomerado del oeste** incluye las unidades de Ponce, Utuado, Arecibo y Aguadilla.
- Se toman en consideración asuntos geográficos, afinidad de programas, recursos e infraestructura, y el posible desarrollo de nuevas oportunidades para fortalecer la Universidad.
- La propuesta no se implementará durante el proceso de “Show Cause” o mostrar causa establecido por la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE). Su implementación será en coordinación con MSCHE y las directrices del Consejo de Educación de Puerto Rico.

Después que la propuesta sea aprobada por la Junta de Gobierno de la UPR, la segunda fase se centrará en un plan para la posible integración de programas académicos, la consolidación de la infraestructura y medidas de transformación a la estructura administrativa.

- Se incluirán las propuestas y comentarios obtenidos por la comunidad universitaria, así como las observaciones de MSCHE.
- Con respecto a los programas académicos, por ejemplo, se hará a través de la adopción de herramientas en línea para minimizar la relocalización o traslado de estudiantes y empleados.
- Se fomentará una cultura de colaboración entre las unidades del conglomerado para compartir recursos y crear oportunidades que generen o ahorren fondos.
- Los cambios que serán implementados están dirigidos a que la institución logre eficiencia en infraestructura, área administrativa y académica.

Epílogo

Como lo establecimos al inicio de este Plan de Trabajo -y lo reiteramos en diversas instancias a lo largo de su desarrollo- tenemos en las manos el privilegio inmenso de conducir a nuestra querida Universidad a una nueva era en su incuestionablemente esplendorosa trayectoria de ya casi 116 años en un momento coyuntural, no solo en su historia, sino también en la historia de Puerto Rico, justamente cuando nuestra isla necesita más que nunca de lo que siempre la UPR ha hecho con excelencia: forjar los mejores talentos en las disciplinas más diversas del saber para la construcción del país que todos anhelamos y que deseamos legar a nuestros descendientes.

La trascendencia de los pueblos se cifra no solo en la huella de su pasado ya irrevocable que, inamovible, lo define, sino también y sobre todo, en la viabilidad de un proyecto de futuro apuntalado por la convergencia de todas las voluntades dispersas fundidas en una unidad de propósito con la educación, la sensibilidad y el sentido de justicia como sus valores fundamentales.

Solo nuestra Universidad puede dar esto a Puerto Rico y, bajo nuestra dirección y liderazgo, esta realidad será posible.