

# **Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2014 al 2017-2018**

Periodo extendido por la Junta Administrativa  
Certificación Número 2019-2020-047  
(Periodo: 2013-2014 al 2021-2022)

**Mayo 2013**



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO  
Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional

# **Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2014 al 2017-2018**

Mayo 2013

---

La Universidad de Puerto Rico en Humacao está acreditada por la agencia regional Middle States Commission on Higher Education.

La Universidad de Puerto Rico en Humacao prohíbe toda discriminación en la educación, el empleo y en la prestación de servicios por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, impedimento físico o mental, origen o condición social ni por ideas políticas o religiosas o por condición de veteranos. ♦ Patrono con Igualdad de Oportunidades

*Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar  
mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para  
conseguir lo que quiero mañana.*

***Peter Drucker***

Dra. Carmen J. Hernández Cruz  
**Rectora**

Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional

**Coordinadora**  
Dra. María L. Candelaria González

**Colaboradores**  
Prof. Luis Negrón González  
Dra. Denise Rodríguez

**Preparado por**  
Comité de Planificación Institucional  
Dra. María L. Candelaria González  
Dra. Mildred Cuadrado Cuadrado

**Editoras**  
Dra. María L. Candelaria González  
Dra. Mildred Cuadrado Cuadrado

**Lector final**  
Prof. Carlos Gómez Beras

**Tipografía**  
Comité de Planificación Institucional  
Dra. Mildred Cuadrado Cuadrado

**Portada**  
Dra. Mildred Cuadrado Cuadrado (Búho)  
Sra. Ingrid Vázquez Valdez

**Reacciones de la comunidad universitaria y externa**  
5 de marzo al 23 abril de 2013

**Vistas públicas**  
19 y 20 de marzo de 2013

**Discutido en el Senado Académico**  
18 y 30 de abril de 2013 ❖ Endosado el 23 de mayo de 2013

**Aprobado por la Junta Administrativa**  
24 de mayo de 2013

## **Comité de Planificación Institucional (CPI)**

### **Director de la OPAI Primer Semestre 2012-2013**

*Dr. Ángel N. Vega*

### **Coordinadora CPI** *Dra. María L. Candelaria*

### **Enlaces OPAI**

<i>Dra. Ivelisse Blasini</i>	<i>Dra. Mildred Cuadrado</i>
<i>Prof. Ivette Irizarry</i>	<i>Prof. José A. Baldaquez</i>
<i>Sra. Ingrid Vázquez</i>	

### **Representante Biblioteca** *Prof. Sergio Rodríguez Sosa*

### **Representes Área de Artes**

<i>Dr. Enrique López Cotto</i>	<i>Prof. José Rojas</i>
<i>Prof. Artemio Peñalbert</i>	<i>Prof. Carlos Gómez</i>

### **Representantes Área de Ciencias**

*Dra. Deborah Parrilla*  
*Dra. Norma Moctezuma*  
*Dr. Rolando Tremont*

### **Representantes Área de Ciencias Administrativas**

*Prof. Esther Barbosa*  
*Prof. Carmen I. Rodríguez*

### **Representantes Junta Administrativa**

*Dra. Evelyn Cruz*  
*Dr. David Santiago*

### **Representante Oficina de Presupuesto** *Sra. Daisy Rivera*

### **Representantes Oficinas de Servicios al Estudiante**

*Prof. Carmen Sepúlveda*  
*Dra. Maritza Peña*

### **Representantes Personal Exento No Docente Departamentos Académicos y Áreas de Servicios a la Comunidad Universitaria y Externa**

<i>Sr. Rafael de Jesús</i>	<i>Sra. Coriemar Morales</i>
<i>Sra. Ruth Santana</i>	<i>Sra. Grace Rivera</i>
<i>Sra. Angélica Torres</i>	

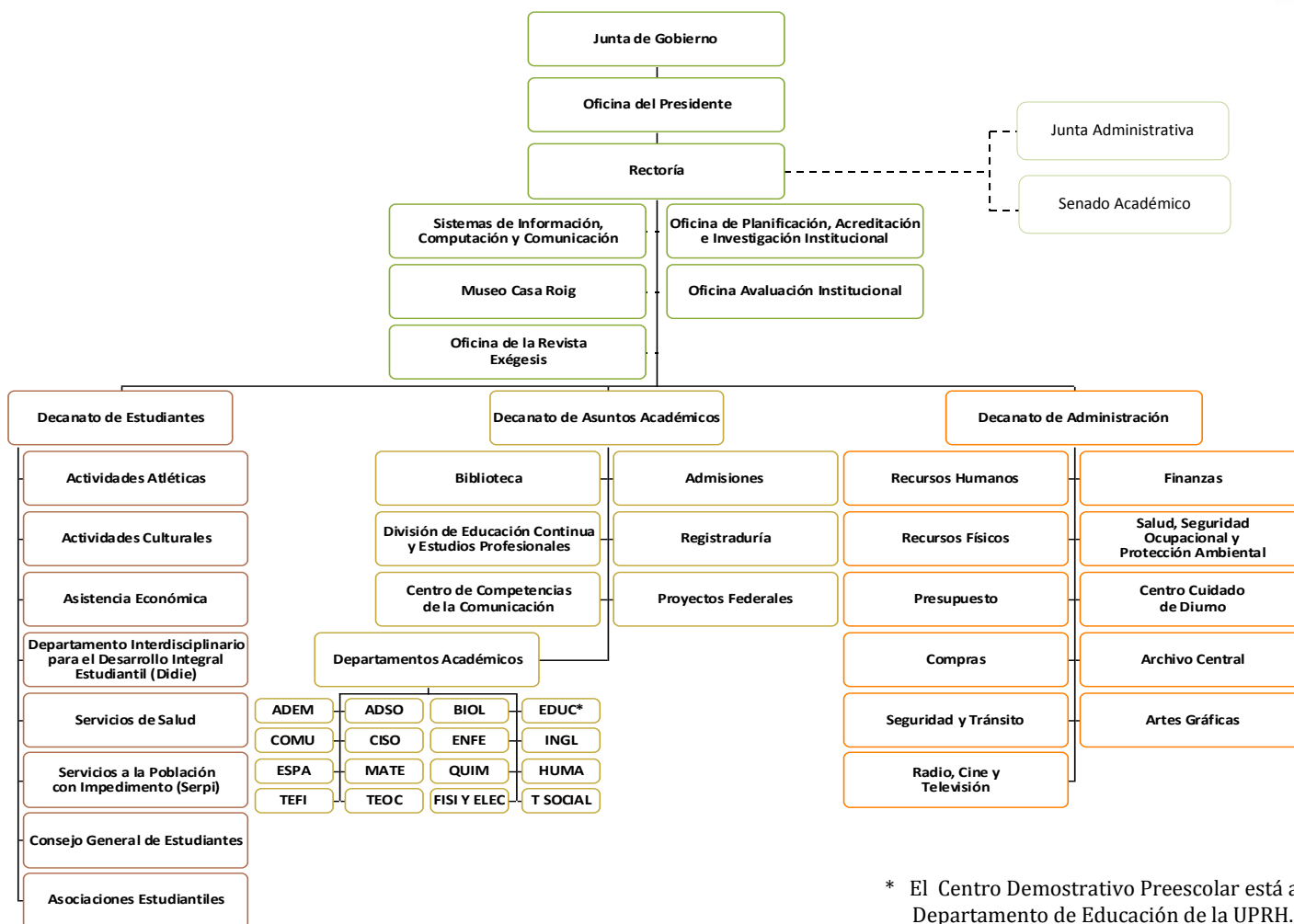
### **Estudiantes**

<i>Srta. Kiara M. Ocasio</i>	<i>Sr. Emmanuel Burgos</i>
<i>Srta. Melissa Pérez</i>	<i>Sr. William Serrano García</i>

### **Comunidad Externa**

<i>Sr. Rubén Correa</i>	<i>Sra. Hilda Hernández</i>
<i>Prof. Félix Báez Neris</i>	<i>Sr. Joel Díaz Rivera</i>

## Organigrama Universidad Puerto Rico en Humacao 2012-2013



\* El Centro Demostrativo Preescolar está adscrito al Departamento de Educación de la UPRH.

# Tabla de Contenido

---

	Página
INTRODUCCIÓN .....	1
PREÁMBULO .....	1
I. Revisión de la literatura sobre planificación estratégica .....	1
A. Conceptos y fundamentos básicos .....	1
B. Modelo de planificación estratégica en la UPRH .....	3
II. Ambiente interno de la UPRH .....	4
III. Ambiente externo del área de mercado .....	11
IV. Análisis de los retos en la educación superior .....	13
V. Base legal de la Universidad de Puerto Rico .....	16
VI. Agenda para la Planificación en la Universidad de Puerto Rico .....	17
VII. Valores de la Universidad de Puerto Rico en Humacao .....	18
VIII. Misión de la Universidad de Puerto Rico en Humacao .....	20
IX. Visión de la Universidad de Puerto Rico en Humacao .....	20
ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO .....	21
I. Coordinación de los trabajos .....	21
A. Metodología .....	21
II. Metas estratégicas .....	22
III. Operacionalización del plan .....	24
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2013-2014 al 2017-2018 .....	25
REFERENCIAS .....	49
CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DE LA JUNTA ADMINISTRATIVA .....	51
CERTIFICACIÓN ENDOSO DEL SENADO ACADÉMICO .....	52
APÉNDICE .....	53
GLOSARIO .....	54



## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de Puerto Rico en Humacao (URPH) es el instrumento gerencial que encamina los esfuerzos institucionales hacia el cumplimiento de la misión y visión que dirigen el quehacer universitario. A través de sus metas, se contribuye al desarrollo cultural, ambiental, social y económico, y a mejorar la calidad de vida de la región oriental a la que sirve la universidad.

El plan incluye los análisis del ambiente interno y externo dentro del contexto en el que la institución se desenvuelve. A base de estos análisis, se formularon los objetivos y estrategias que proponen los cambios para responder a las prioridades identificadas. El plan fue conceptualizado mediante un equipo de trabajo representativo de todos los sectores que componen la comunidad universitaria y externa. Además, se realizaron, por primera vez, vistas públicas como mecanismo de consulta directa de participación ciudadana. Esto le confirió legitimidad y transparencia al proceso de planificación institucional.

## PREÁMBULO

### I. Revisión de la literatura sobre planificación estratégica

#### A. Conceptos y fundamentos básicos

La planificación estratégica analiza las oportunidades y retos del ambiente externo en relación con las fortalezas y debilidades del ambiente interno de una organización o institución; de esta manera se determina cómo está posicionada con respecto al entorno. La expectativa es garantizar el desarrollo futuro óptimo (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Para esto se requiere conocer la posición estratégica de la organización con respecto a su entorno o la dirección de desarrollo; una manera complementaria de generar este conocimiento es con la realización de un análisis sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT en inglés). Para desarrollar este análisis es necesario seleccionar de estos elementos los que mayor alcance puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la misión y visión organizacional.

En la caracterización de dichos elementos se consideran los factores económicos, políticos, sociales, ambientales y culturales que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión de la organización. Las oportunidades y amenazas corresponden a los factores externos a la organización; las fortalezas y debilidades, al ámbito interno. La identificación de dichos factores permite la construcción de escenarios anticipados y resume los aspectos clave sobre el entorno organizacional y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad el desarrollo de la organización.

Freeman y Wilmes (2009) entienden que la planificación estratégica examina el estatus actual de la organización y los relaciona con aquellos factores que la organización desea como estado futuro; usualmente expresado en periodos de cinco años. La planificación estratégica está diseñada para ayudar a la organización a capitalizar sus fortalezas mientras minimiza sus debilidades, así como tomar ventaja de oportunidades y defenderse de amenazas. Utiliza la misión de la organización como punto de partida; esta guía la creación de metas, objetivos, estrategias y finalmente realiza un plan de desarrollo para su implantación. El plan establece los pasos que deben tomarse para que las metas y objetivos lleguen a tener frutos. La implantación debe llevar a la organización al cumplimiento de su misión y metas.

Los pasos principales que comúnmente se siguen en el proceso de planificación estratégica son:

- ▲ Preparar el proceso de planificación
- ▲ Desarrollar la misión institucional y proceder con el alineamiento de los departamentos y oficinas con esta misión
- ▲ Formular metas, objetivos y estrategias apropiados
- ▲ Divulgar e implantar el plan

Este tipo de planificación está diseñada para organizaciones involucradas en cambios abarcadores y a largo plazo que incluyan a todos los constituyentes de la organización. Por tanto, los modelos más recientes proponen una planificación estratégica integrada que esté diseñada para combinar los mejores elementos de enfoques de planificación a corto plazo y del avalúo para la rendición de cuentas. La utilidad de este modelo es que se puede utilizar a pequeña y gran escala, incorporando a todos los constituyentes de la organización. Este diseño integra aspectos de planificación a corto plazo, el avalúo y la evaluación de naturaleza comprensiva por lo que la planificación y el avalúo se conducen simultánea y colaborativamente.

Tanto el proceso como el plan deben contar con los recursos necesarios (financieros, humanos y activos físicos) para cumplir las metas y con el respaldo de los constituyentes como parte de la cultura organizacional. El proceso de planificación debe ser uno abierto para obtener compromiso y apertura al cambio y a la transformación. El avalúo sostenido mantendrá la innovación y efectividad educativa hacia el mejoramiento continuo.

Otros autores entienden que la sucesión de la planificación es una prioridad para la continuidad e implantación de planes. Doss (2012) sostiene que debe ser tradición compartir la gobernanza en la comunidad universitaria y recomienda que los gerentes piensen en una sucesión de la planificación y lo discutan con los cuerpos de gobierno, las facultades, los estudiantes y egresados, de forma que se asegure el desarrollo óptimo de la institución a través de procesos de transición ordenados. Kaufman (2007), por su parte,

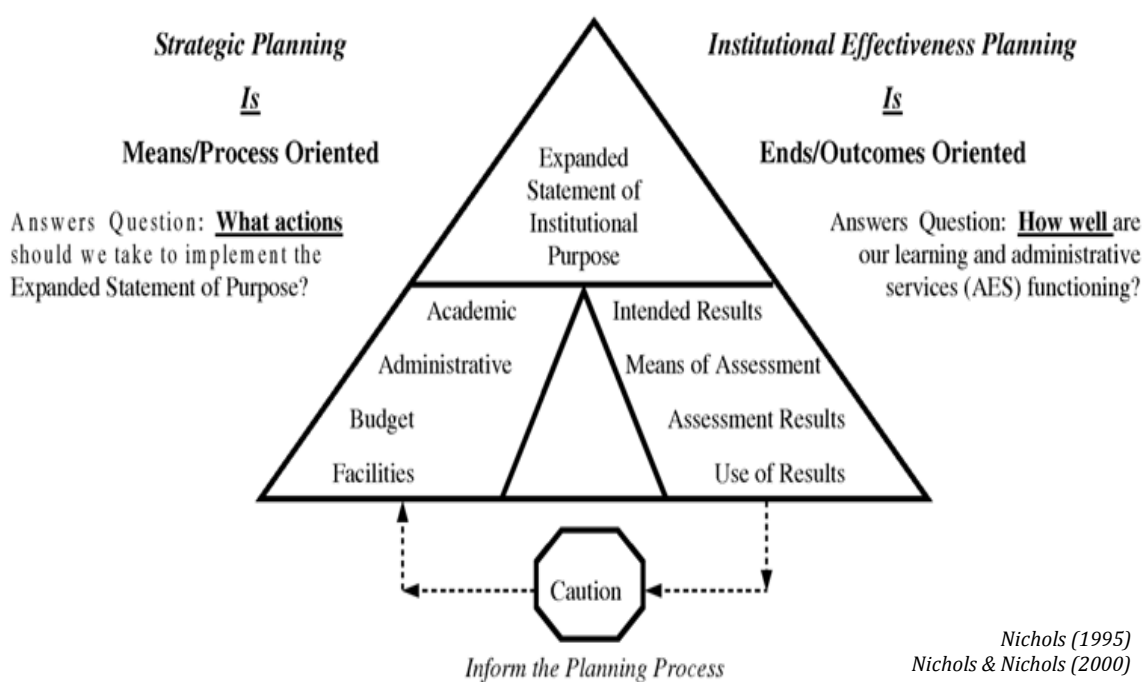
afirma que la planificación debe llevarse a cabo en un ambiente abierto y de crítica constructiva. La finalidad de los instrumentos es proporcionar información que dé como resultado decisiones sensibles, atinadas y pertinentes relacionadas con el aprendizaje del estudiantado. La planificación proporciona un instrumento y un punto de referencia para las comunicaciones y corresponde a todos los interesados revisar y mejorar los datos de la planificación, por lo que debe existir el compromiso de utilizar la información procedente de la planificación formal para mejorar los sistemas educativos.

## B. Modelo de planificación estratégica en la UPRH

En el 1986, la Universidad de Puerto Rico en Humacao adoptó el Modelo de Planificación Estratégica con el fin de elaborar un plan de desarrollo para la institución. El proceso de planificación estratégica, también, se utilizó como base para llevar a cabo el proceso de autoestudio y reacreditación de la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE) en 1989.

En el año académico 1996-1997, la UPRH formalizó la adopción de un modelo particular que integra la planificación y evaluación institucional (Certificación Número 1996-97-138 de la Junta Administrativa). El paradigma adoptado es el de Efectividad Institucional de Nichols & Nichols. El enfoque del modelo está basado en medidas de resultados esperados en cumplimiento con la misión institucional e integra, en todos los niveles institucionales, los planes operacionales, los procesos de evaluación y la asignación de los recursos.

### The Relationship of Types of Planning at an Institution



Por más de dos décadas, la UPRH ha utilizado su Plan Estratégico de Desarrollo (PED) como guía de crecimiento y distribución de sus recursos. El mismo ha sido objeto de revisiones periódicas a través de los años como parte de un proceso de ajuste al ambiente externo, a la visión y misión institucional y al Plan del Sistema de la Universidad de Puerto Rico (UPR).

En el año académico 2004-2005, el Comité de Planificación Institucional trabajó la tercera iteración del *Plan Estratégico de Desarrollo 2004-2005 al 2009-2010* (PED) para atemperarlo con los requerimientos de la acreditación institucional del 2002 y con otros planes institucionales que surgieron de ese proceso. El PED fue aprobado mediante las certificaciones números 2004-2005-23 del Senado Académico y 2004-2005-36 de la Junta Administrativa.

En marzo del año académico 2010-2011, se recibió la visita de MSCHE para la reacreditación institucional por lo cual se realizó la evaluación sumativa del PED. Los resultados de ambos procesos sirven de base para la cuarta iteración y reevaluación de este documento. Una vez aprobado el Plan Estratégico, que guiará el desarrollo de la institución en los próximos cinco años, la UPRH contará con los siguientes documentos necesarios para continuar el análisis de efectividad institucional y educativa:

- ▲ *Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2014 al 2017-2018*
- ▲ *Plan de Evaluación Institucional* (Marzo 2011)
- ▲ *Plan Financiero 2010-2011 al 2014-2015*

La implantación del PED se operacionaliza mediante el Ciclo de Planificación y Evaluación Institucional aprobado por la Junta Administrativa (Certificación Número 1996-1997-138). Se destaca que en este modelo de planificación estratégica se insertan, también, las características de excelencia en la educación superior según lo establece la Middle States Commission on Higher Education; en específico, en lo que respecta al documento que aquí se presenta, el Estándar Número 2: “Planificación, asignación de recursos y renovación institucional”. En el mismo se señala que la institución lleva a cabo un proceso continuo de planificación y asignación de recursos de acuerdo con su misión, y utiliza los resultados de sus actividades de avalúo para renovarse. La implantación del plan estratégico y la asignación de los recursos, y la subsiguiente evaluación del éxito de éstos, sirven de apoyo a los desarrollos y cambios necesarios para mejorar y mantener la calidad de la institución.

## **II. Ambiente interno de la UPRH**

La capacidad estratégica de una organización se define como la adecuación, el ajuste de los recursos y las competencias de la misma para que pueda sobrevivir y prosperar. El objetivo es valorar en qué grado las fortalezas y

debilidades actuales son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno de la organización (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Las debilidades y fortalezas de la UPRH se resumen a continuación tomando como base el documento *Institutional Self Study* (UPRH, 2011), el cual identifica a la institución como una centrada en el estudiante. El autoestudio fue utilizado por el equipo evaluador de la agencia acreditadora regional para establecer cumplimiento con los estándares de las características de excelencia en la educación superior. También, dentro del aspecto cultural, se consideraron los hallazgos relevantes de los siguientes documentos: *Tabulación: evaluación sumativa Plan Estratégico de Desarrollo 2004-2005 al 2009-2010* (OPAI, 2012) y *Perfil socioeconómico del área de mercado de la UPRH 2004-2011* (OPAI, 2012). Además, se identificaron otros aspectos que distinguen a la institución.

El resumen de las fortalezas y debilidades se detalla a continuación. La numeración de las mismas no representa el orden de importancia.

## FORTALEZAS

### Académicas

1. Avalúo de las competencias académicas de los programas y del aprendizaje estudiantil
2. Programas académicos acreditados (14)
3. Servicios acreditados o certificados (2)
4. Programas únicos en el Sistema UPR (6)
5. Preparación académica de la facultad, incremento sostenido en los doctorados
6. Facultad estable (permanente)
7. Universidad Extendida (UNEX)
8. Marco conceptual de educación general
9. Plan Estratégico de Desarrollo
10. Institucionalización del Estudio de Seguimiento Estudiantil
11. Plan de Evaluación Institucional
12. Plan Financiero de la UPRH
13. Facultad que somete propuestas de fondos externos para proyectos académicos, de investigación y servicios
14. Investigación subgraduada
15. Presentación de hallazgos en diversos foros
16. Publicaciones en revistas arbitradas
17. Institucionalización del Día de la Investigación

### *Servicios a la comunidad externa*

1. Programas preuniversitarios y propuestas académicas, de servicio e investigación que contemplan este componente
2. Alianzas con diversas entidades públicas, privadas y comunitarias
3. Área de Promoción y Reclutamiento en la Oficina de Admisiones
4. Institucionalización de la orientación a estudiantes de nuevo ingreso
5. Plan Estratégico de Desarrollo
6. Institucionalización del Estudio de Seguimiento Estudiantil
7. Plan de Evaluación Institucional
8. Plan Financiero de la UPRH
9. Facultad que somete propuestas de fondos externos para proyectos de servicio
10. Centro Demostrativo Preescolar
11. Único recinto de la zona oriental licenciado por el Departamento de la Familia para ofrecer cursos de capacitación para el desarrollo de competencias en el cuidado de personas de edad avanzada

### *Culturales*

1. Región oriental constituye un centro de riqueza cultural y de atractivos turísticos y reservas naturales con diversidad de ecosistemas
2. Oficina de Actividades Culturales
3. Institucionalización del horario universal (martes y jueves de 10:30 a. m. a 12:00 p. m.)
4. Meta en el Plan Estratégico de Desarrollo
5. Estudio de Seguimiento Estudiantil con preguntas sobre aspectos culturales
6. Competencias mínimas de educación general para todos los egresados
7. Plan de Evaluación Institucional
8. Plan Financiero de la UPRH
9. Revistas indizadas *Exégesis* y *Cuadrivium*

### *Administrativa*

1. Personal no docente estable con permanencia
2. Participación estudiantil en los cuerpos deliberativos y los departamentos académicos
3. Organizaciones estudiantiles acreditadas (25 o más anualmente)
4. Actividades anuales de confraternización para toda la comunidad universitaria auspiciadas por la Rectoría y los Decanatos
5. Oficinas y programas de servicios de apoyo al estudiantado
6. Institucionalización del horario universal para asistencia a las actividades institucionales
7. Institucionalización del Ciclo de Planificación y Evaluación Institucional
8. Modelo de planificación estratégica altamente participativo

9. Políticas y normativas institucionales definidas
10. Plan Estratégico de Desarrollo
11. Institucionalización del Estudio de Seguimiento Estudiantil
12. Plan de Evaluación Institucional
13. Plan Financiero de la UPRH
14. Alineamiento de la misión institucional con los departamentos académicos y oficinas de servicio

## DEBILIDADES

### *Académicas*

1. Ausencia de un plan para el desarrollo y adquisición de los recursos tecnológicos
2. Implantación del plan de avalúo institucional de las competencias de educación general no se ha concretado en un amplio porcentaje
3. Inexistencia de un calendario aprobado por el Senado Académico en cumplimiento con la Certificación Núm. 43 2006-2007 emitida por la Junta de Síndicos (evaluación periódica de programas académicos), en específico para aquellos que no están acreditados
4. Necesidad de un plan de desarrollo y capacitación de la facultad
5. Carencia de un sistema permanente de evaluación formativa de la facultad
6. Bajas tasas de retención y graduación institucional y de los programas académicos
7. Ausencia de una definición y estructura operacional institucional de éxito estudiantil
8. Necesidad de diversificar e incrementar las fuentes de fondos en función del proceso de planificación
9. Implantación de estructura efectiva para la diseminación de los resultados del proceso de avalúo para la toma de decisiones (crear e institucionalizar el Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional)
10. Inexistencia del Institutional Review Board (IRB) para la protección de sujetos humanos en la investigación
11. Moratoria del Fondo Institucional para la Investigación
12. Falta de documentación o registro oficial de las publicaciones, trabajo creativo y patentes de la facultad

### *Servicios a la comunidad externa*

1. Falta de avalúo continuo de los servicios a la comunidad externa
2. Ausencia de una definición y estructura operacional institucional de éxito estudiantil



3. Necesidad de diversificar e incrementar las fuentes de fondos en función del proceso de planificación
4. Implantación de estructura efectiva para la diseminación de los resultados del proceso de avalúo para la toma de decisiones (crear e institucionalizar el Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional)
5. Mercadear, a gran escala, la oferta educativa de la Decep

### *Culturales*

1. Poca documentación que evidencie la aportación de los programas académicos y de servicio en el cumplimiento de esta meta
2. Necesidad de redefinir la reafirmación de la cultura puertorriqueña en un marco amplio
3. Ausencia de una definición y estructura operacional institucional de éxito estudiantil
4. Necesidad de diversificar e incrementar las fuentes de fondos en función del proceso de planificación
5. Implantación de estructura efectiva para la diseminación de los resultados del proceso de avalúo para la toma de decisiones (crear e institucionalizar el Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional)

### *Administrativa*

1. Ausencia de un plan para el desarrollo y adquisición de recursos tecnológicos
2. Falta de avalúo continuo de los servicios de apoyo al estudiantado y al personal
3. Carencia de métodos de documentación de las quejas sometidas en la Rectoría y el Decanato de Estudiantes, que incluya un protocolo para la divulgación de las resoluciones a las dependencias que inician la queja, y así proteger la confidencialidad de las partes afectadas
4. Ausencia de evaluación formativa y periódica de la alta gerencia y del personal administrativo
5. Inexistencia de un plan de mantenimiento diferido para las instalaciones físicas (necesidades planteadas por los departamentos académicos y oficinas administrativas)
6. Reactivar el Comité de Éxito Estudiantil Institucional para desarrollar la definición y estructura operacional de éxito estudiantil
7. Necesidad de diversificar e incrementar las fuentes de fondos en función del proceso de planificación
8. Implantación de estructura efectiva para la diseminación de los resultados del proceso de avalúo para la toma de decisiones (crear e institucionalizar el Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional)



9. Falta de revisión de la misión institucional desde el 2000-2001 (Certificación 2000-01-30 del SA)
10. Carencia de un enunciado de misión que afirme que la UPRH es una institución centrada en el estudiante

## PRIORIDADES

Una prioridad constituye una preferencia de algo respecto de otra cosa a la que se le ha dado importancia; es algo importante frente a otras cosas y, de esta forma, recibirá más recursos o será atendido con mayor celeridad. El establecimiento de prioridades es un proceso de actividades de clasificación y, por lo tanto, de elección que conduce a la asignación de los recursos. A estos efectos, y posterior a la visita efectuada por la Middle State Commission on Higher Education (MSCHE) a la UPRH en marzo 2011, en el Área de Planificación de la OPAI se realizó un análisis de prioridades, según las recomendaciones establecidas en los informes de evaluación realizados por la MSCHE sobre los hallazgos del autoestudio institucional 2011, y las evidencias presentadas en el informe de monitoría 2011 sobre el estatus probatorio para los estándares 3 (Recursos Institucionales) y 4 (Liderazgo y Gobierno). En colaboración con la Oficina de Presupuesto se estableció alineamiento con la asignación de los recursos para las prioridades identificadas por áreas.

Los resultados de ese análisis se plasmaron en el documento Establecimiento de prioridades: Plan operacional de la UPRH 2011-2012. El resumen de las prioridades se detalla a continuación. La numeración de las mismas no representa el orden de importancia:

### *Área académica*

1. Implantación del *Plan de Evaluación Institucional*
2. Implantación y evaluación del componente de educación general
3. Revisión curricular de los programas académicos (Certificaciones 43-2006-2007 y 92-2008-2009 de la Junta Síndicos)
4. Aumento de las tasas de graduación de los programas que presentan bajas tasas en el análisis de tendencias 2000-2010
5. Revisión y aprobación de los procesos e instrumentos de la evaluación formativa y sumativa de la facultad (Sistema transitorio de resumen de evaluación profesoral y trámite de recomendaciones de ascensos, 1986)
6. Elaboración, implantación y avalúo de un plan de desarrollo y capacitación de la facultad
7. Creación del Institutional Review Board (IRB)
8. Avalúo del proceso de reclutamiento y selección de la facultad en los departamentos académicos

### *Área administrativa*

1. Mantenimiento preventivo de las instalaciones físicas
2. Obtención de fondos para construcción o remodelación de instalaciones que se ajusten a los planes de desarrollo y crecimiento
3. Ampliación de las oportunidades de participación que ofrece la institución al personal exento no docente y fortalecimiento de la efectividad de su participación en la toma de decisiones
4. Implantación y evaluación del Plan Financiero
5. Desarrollo e implantación de un nuevo Plan de Mejoras Permanentes
6. Constitución del Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional
7. Revisión del Plan Estratégico de la institución (Misión, Visión y Metas) alineado con la asignación de los recursos
8. Alineación de la asignación de los recursos con planificación y avalúo
9. Revisión del Ciclo de Planificación y Evaluación
10. Revisión de la estructura organizacional y tareas de oficinas/ departamentos y programas
11. Evaluación del liderazgo gerencial (rector, decanos y directores de departamentos y oficinas) y gobierno institucional
12. Establecimiento de las políticas y los procedimientos de transición para la rectoría, los decanatos y las oficinas/departamentos
13. Mejoramiento de la comunicación en la institución y desarrollo de mecanismos más efectivos
14. Aprobación de procesos de evaluación formativa del personal no docente
15. Orientaciones al personal nuevo sobre deberes, derechos y beneficios
16. Establecimiento de un protocolo para la implantación de políticas que aprueban los cuerpos deliberativos
17. Actualización de tecnología (programados y equipos) que redunde en beneficios curriculares y de servicio
18. Continuación de los análisis institucionales para definir el concepto y estructura de éxito estudiantil

### *Área estudiantil*

1. Evaluación sistemática en las oficinas que brindan servicio directo al estudiante (tradicional, no tradicional y comunidad externa)
2. Implantación del Plan de Evaluación Institucional con énfasis en el componente de Éxito Estudiantil
3. Establecimiento de mecanismos más efectivos para lograr mayor participación estudiantil en los foros de discusión y de toma de decisiones dentro de cuerpos deliberativos y departamentos académicos

4. Implantación de diversos medios de comunicación con la comunidad estudiantil
5. Reuniones con los líderes estudiantiles a nivel institucional y departamental

### III. Ambiente externo del área de mercado

El entorno de una institución u organización está compuesto por fuerzas externas que pueden afectar su desempeño; esto abarca nuevas leyes y reglamentaciones, adelantos tecnológicos, competidores, tendencias económicas, sociales y demográficas, entre otras. Los entornos dinámicos generan incertidumbre y esto se convierte en amenazas para la eficacia de la organización; para que la organización sobreviva debe responder a los cambios del entorno. Muchos retos y oportunidades en el ambiente externo exigen flexibilidad para aprender a enfrentar los cambios acelerados (Robbins, 2004).

En el 1999-2000, mediante la Certificación Número 1999-2000-170 de la Junta Administrativa de la UPRH, se estableció un *Área de servicio* y un *Área de mercado*. La primera incluye a todo Puerto Rico y, para determinar el área de mercado, se tomó en consideración los aspectos socioeconómicos, de infraestructura, culturales y la cantidad de matrícula que aportan los municipios del país a la institución. La mencionada certificación incluyó como área de mercado a los 15 municipios de las zonas central, este y sur de Puerto Rico que aportaron hasta un cinco por ciento o más de la matrícula total de la institución, manteniendo el porcentaje constante o en aumento por un periodo de diez años (Caguas, Ceiba, Culebra, Gurabo, Fajardo, Vieques, Humacao, Luquillo, Juncos, Maunabo, Las Piedras, Naguabo, Patillas, San Lorenzo y Yabucoa).

Toda institución académica debe prestar atención al escenario externo, y determinar qué desafíos y oportunidades deben ser considerados para el futuro de la misma. A continuación un resumen del análisis sobre los asuntos relevantes del escenario externo a la UPRH según el *Perfil socioeconómico del área de mercado de la UPRH 2004-2011* (OPAI, 2012).

#### OPORTUNIDADES

1. Innovación tecnológica para aportar a una mejor integración y a la ampliación de los servicios para los residentes, inversionistas y turistas externos e internos
2. Densificación residencial y la revitalización de los centros urbanos para activar con mayor intensidad la economía local
3. Disponibilidad de incentivos contributivos para apoyar la revitalización de los centros urbanos

4. Desarrollo de infraestructura necesaria para fortalecer la industria turística y la agricultura moderna
5. Desarrollo sostenible del turismo interno y su promoción; desarrollo de rutas ecoturísticas, histórico-culturales, gastronómicas y agroturísticas
6. Potencial de desarrollo de las instalaciones de la Base Roosevelt Roads, entre ellos el aeropuerto y puerto como uno de escala regional o internacional
7. Creación de sistemas de transportación colectiva marítima y aérea efectivas hacia Vieques y Culebra
8. Mejoramiento del ornato de carreteras estatales y municipales
9. Fomento de la investigación y desarrollo en el turismo a través de la alianza entre la academia y la industria turística
10. Extensión de la Ruta 66
11. Potencial del Corredor Ecológico del Noreste como atractivo natural costero
12. Implantación de medidas de sostenibilidad en las marinas de la región
13. Participación ciudadana en los asuntos concernientes al desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental

#### AMENAZAS

1. Ausencia de sistemas de transportación colectiva intermodales que integren infraestructura vial y redes públicas y privadas
2. Ineficiencias en la administración del recurso de agua; problemas de abastos de agua en la región oriental
3. Incremento del precio del petróleo y su impacto inflacionario (alto costo energético)
4. Pérdida de competitividad de los municipios
5. Altos índices de violencia
6. Demanda de servicios para poblaciones especiales
7. Envejecimiento de la población
8. Dependencia en ayudas gubernamentales
9. Falta de integración de los niveles educativos
10. Incertidumbre en la relación entre el gobierno central y el gobierno municipal ante posibles escenarios políticos
11. Reducción de empleo en el sector de la manufactura
12. Conservación de los recursos naturales
13. Nuevo rol del ciudadano en la gestión del gobierno
14. Gestión de redes como instrumento de gobernanza
15. Evolución de la economía agraria hacia estrategias innovadoras
16. Crisis en el manejo de desperdicios sólidos y ausencia de programas de reciclaje

#### IV. Análisis de los retos en la educación superior

Esta revisión contiene las convergencias con respecto a los diversos análisis de los retos que enfrenta la educación superior en el siglo XXI, según publicado en el *Perfil socioeconómico del área de mercado de la UPRH 2004-2011* (OPAI, 2012). A continuación los asuntos más relevantes discutidos en el Perfil.

- ▲ El continuo progreso de la globalización obliga a las instituciones de educación superior (IES) a expandir sus horizontes y atemperar sus programas académicos a la realidad de sus estudiantes.
- ▲ La internacionalización de la educación superior es una de las principales tendencias que enfrentan las universidades alrededor del mundo. Así se evidenció en la novena conferencia anual de la Asociación de Colegios y Universidades Hispanas (HACU en inglés) celebrada en San Juan, Puerto Rico, en febrero de 2011. Expertos coinciden en que la educación superior es vital para insertar a la isla en el nuevo escenario internacional; este reto lo deberán asumir las universidades, pues deben ser las facilitadoras de este proceso.
- ▲ El convertirse en un profesional de calibre internacional requiere que los estudiantes fortalezcan su educación, dominen más de un idioma, tengan un vasto conocimiento cultural, demuestren dominio de las matemáticas y de las tecnologías informáticas, tengan experiencias laborales antes de graduarse, contribuyan a sus comunidades con trabajo voluntario, tengan experiencias de investigación y participen en trabajos de grupo. Además, la universidad tiene la responsabilidad de producir seres cultos que estén comprometidos con intereses que vayan más allá del interés personal desarrollando en el ciudadano un sentido de ética, solidaridad y responsabilidad cívica.
- ▲ Los procesos sociales y las relaciones humanas se caracterizan por la información y el conocimiento que pueden ser accesibles a las personas; esto como resultado de la reestructuración económica, el alcance de la revolución tecnológica, y los nuevos requerimientos de las profesiones y del mundo del trabajo. La velocidad que ha adquirido la producción de conocimiento y la posibilidad de acceder a un gran volumen de información, con un ritmo creciente de obsolescencia de algunos de los conocimientos y competencias, obligan a las instituciones educativas a transformarse o renovarse, y a las profesiones a la reconversión permanente con la capacitación continua.

- ▲ La educación, en general, deberá proporcionar a las personas modos flexibles de organización de conocimiento integral y de desarrollo de la solidaridad, tolerancia y capacidad para hacer ajustes y autotransformación ante la diversidad, compartiendo valores que constituyen el núcleo de identificación individual y de grupo que suponen las necesidades de la convivencia intercultural en la era del conocimiento del siglo XXI.

En resumen, todos los documentos y autores estudiados en el perfil mencionado coinciden en que los mayores retos de la educación superior son:

#### *Académicos*

1. Necesidad creciente de enfoques multidisciplinarios
2. Necesidad de integrar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al proceso educativo y administrativo
3. Necesidad de educación de por vida (aprendizaje permanente)
4. Integración entre los niveles educativos
5. Demanda social de rendición de cuentas (calidad educativa)
6. Graduación dentro del tiempo requerido
7. Altas tasas de abandono de cursos (retención)
8. Nacimientos vivos en madres adolescentes y madres solteras se incrementaron (retención)
9. Incremento en la población escolar de educación especial
10. Desarrollo de un sistema de educación superior de clase mundial que cree conocimiento, contribuya a la prosperidad y competitividad global y apodere a los ciudadanos
11. Transformación de la educación para la economía sustentable. Revisión de los currículos de educación en todos los niveles para que se integre en el currículo escolar el espíritu empresarial y así lograr una educación empresarial innovadora, que involucre la comunidad escolar.
12. Calidad de nuestros sistemas educativos y la preparación de nuestros recursos humanos al más alto nivel posible, formar la “inteligencia científica” de los países
13. Poca articulación entre formación académica y vida estudiantil
14. Investigación y labor universitaria en colaboración con otras IES, industria y gobierno (mayor vinculación con la sociedad y los diferentes sectores)
15. Revitalización de la educación e investigación en las universidades y que estas tengan un rol participativo en establecer una política pública para viabilizar investigaciones, desarrollo y comercialización de patentes, tanto para las instituciones educativas públicas como privadas
16. Identificación de las necesidades de la población a la que se atiende

17. Desarrollo de capital social y la educación sostenible con valores éticos (inclusión de la sostenibilidad en el currículo, investigación y educación continua)

#### *Servicios a la comunidad externa*

1. Importancia del conocimiento en la economía y solución de problemas sociales (universidad como centro generador de conocimiento)
2. Envejecimiento de la población, por lo que la institución está llamada a atender las necesidades de esta población mediante los programas académicos y de servicios
3. Población de 15 años y menos se ha reducido en el área de mercado de la UPRH
4. Nacimientos vivos en madres adolescentes y madres solteras se incrementaron (retención)
5. Aumento de la población escolar de educación especial
6. Incremento de la deserción escolar tanto para Puerto Rico como para el área de mercado de la UPRH
7. Incremento en los niveles de pobreza tanto para Puerto Rico como para el área de mercado de la UPRH
8. Datos de violencia doméstica, maltrato de menores e incidencia criminal demuestran conductas inaceptables socialmente que repercuten negativamente en el desarrollo social y económico
9. Cifras de desempleo se incrementaron para Puerto Rico y el área de mercado de la UPRH
10. Identificación de las necesidades de la población a la que se atiende
11. Desarrollo de capital social y la educación sostenible con valores éticos (inclusión de la sostenibilidad en el currículo, investigación y educación continua)

#### *Culturales*

1. Reducción de los recursos para la internacionalización de programas, movilidad académica y viajes culturales
2. Reducción de actividades nocturnas y de fines de semana para estudiantes de programas nocturnos y a tiempo parcial
3. Protección del ambiente es una de alta prioridad en el área de mercado
4. Desarrollo turístico y promoción de la cultura es un área de oportunidad para fortalecer la economía de la región oriental
5. Choque de civilizaciones que implica un clima cada vez más consolidado de tolerancia. Que prevalezca uno u otro dependerá de los valores que transmitan los sistemas educativos. Este reto consiste en permitir el acceso a todas las culturas y de todas las culturas.

### *Administrativos*

1. Transformación de los saberes e interacción entre ellos
2. Promoción del paradigma de cultura de paz, la solución pacífica de los conflictos, la tolerancia y el aprender a vivir juntos, uno de los pilares de la educación para el siglo XXI
3. Poca articulación entre la formación académica y vida estudiantil
4. Capacitación continua del docente cónsono con la sociedad del conocimiento
5. Redefinición de las competencias profesionales
6. Urgencia de integrar la innovación a las estructuras y a los procesos

### *Misión, visión y valores*

1. Identificación de un nicho en las instituciones de educación superior (IES)
2. Cambio en la pertinencia de las IES
3. Internacionalización de la educación superior
4. Flexibilidad de los currículos y la oferta académica
5. Continuo progreso de la globalización y sus crecientes efectos
6. Promoción del paradigma de cultura de paz, la solución pacífica de los conflictos, la tolerancia y el aprender a vivir juntos, uno de los pilares de la educación para el siglo XXI
7. Construcción de la resiliencia; desarrollar la resiliencia en los alumnos con el objetivo de que ellos puedan enfrentarse a los cambios de un modo más favorable
8. Importancia a la bioética, es decir, al tratamiento ético de las inmensas posibilidades que representa la biotecnología
9. Desarrollo de capital social y la educación sostenible con valores éticos (inclusión de la sostenibilidad en el currículo, investigación y educación continua)
10. Globalización constructiva del entramado social, para lo cual se requiere que responda a la ética y la equidad

## **V. Base legal de la Universidad de Puerto Rico**

La Ley de la Universidad de Puerto Rico, Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada, en su Artículo 1 *Declaración de Propósitos de la Ley* establece que la ley tiene el propósito de reorganizar la Universidad de Puerto Rico, reafirmar y robustecer su autonomía y facilitar su continuo crecimiento.

El Artículo 2 *Objetivos de la Universidad de Puerto Rico* establece que la Universidad, como órgano de la educación superior, por su obligación de servicio al pueblo de Puerto Rico y por su debida fidelidad a los ideales de una sociedad integralmente democrática, tiene como misión esencial



alcanzar los siguientes objetivos, con los cuales es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación científica:

1. Transmitir e incrementar el saber por medio de las ciencias y de las artes, poniéndolo al servicio de la comunidad a través de la acción de sus profesores, investigadores, estudiantes y egresados.
2. Contribuir al cultivo y disfrute de los valores éticos y estéticos de la cultura.
3. Procurar la formación plena del estudiante, en vista de su responsabilidad como servidor de la comunidad.
4. 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 los recursos económicos, puedan ponerse al servicio de la sociedad puertorriqueña.
5. Colaborar con otros organismos, dentro de las esferas de acción que le son propias, en el estudio de los problemas de Puerto Rico.
6. 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 toda comunidad democrática.

La Ley, en su Artículo 8, atribuye la función de elaborar los proyectos y planes de desarrollo de la unidad institucional a la Junta Administrativa. La coordinación de estos esfuerzos se llevó a cabo mediante el Comité de Planificación Institucional nombrado por la autoridad nominadora. El mismo contó con representación de la Junta Administrativa.

## **VI. Agenda para la planificación en la Universidad de Puerto Rico**

*Diez para la Década: Agenda para la Planificación 2006-2016* es un instrumento para encaminar los esfuerzos de planificación en el sistema, definir y adelantar las áreas del comportamiento institucional que serán objeto de evaluación en los próximos años. Este plan sistémico atiende la pertinencia académica, social y cultural de la UPR en el desarrollo integral del país y el lugar estratégico de la institución en el sistema educativo puertorriqueño (Certificación Número 123 2005-2006 de la Junta de Síndicos). Por consiguiente, *Diez para la Década* constituye la agenda de planificación e identifica los siguientes diez propósitos de desarrollo para la Universidad de Puerto Rico:

1. Vínculo sostenido con los estudiantes
2. Culturas académicas de actualización, experimentación y renovación
3. Investigación competitiva
4. Liderato en la inversión comunitaria y en la gestión cultural
5. Vocación para un mundo global
6. Eficiencia y belleza en los espacios naturales y edificados

7. Actualización tecnológica
8. Optimización administrativa y gerencial
9. Identidad institucional fortalecida
10. Cultura de evaluación y avalúo institucional

Como parte de *Diez para la Década* se establecieron treinta indicadores para el avalúo de la operacionalización (Certificación Número 3 2009-2010 de la Junta de Síndicos). Este documento establece que los rectores y las unidades institucionales guiarán sus respectivos planes de desarrollo en armonía con el plan sistémico, con su estructura y plazos, con el propósito de alcanzar sus metas en el contexto de la naturaleza y las particularidades de la unidad. El Comité de Planificación Institucional utilizó el documento para sus análisis, y otros documentos sistémicos tales como los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la encuesta *Expectativas Educativas de Estudiantes de Escuela Superior 2010-11*, realizada por la Administración Central de la Universidad de Puerto Rico con la colaboración de todas las unidades del Sistema, y el *Plan de Comunicación y Reclutamiento de la UPR 2012*.

## **VII. Valores de la Universidad de Puerto Rico en Humacao**

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006), los valores de la organización son los principios que guían las acciones de la misma. Un conjunto de valores constituye las creencias fundamentales que sostienen la organización. Los valores de una organización habrán de estar fundamentados en su visión y misión; ellos permean todas las acciones y decisiones que realiza el conjunto de personas que labora en ella.

Otra definición, cónsona con la anterior, es la de Robbins (2004), la que afirma que los valores son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse personal o socialmente es preferible que su modo opuesto. Los valores contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores acordados y aceptados por todos en la organización tendrán influencia en el ejercicio de los deberes e impartirán dinamismo al trabajo diario enfocando hacia el logro de las metas establecidas. Entre los beneficios de adoptar valores institucionales se encuentran: crean sentido de efectividad personal, promueven niveles altos de lealtad, facilitan el consenso, estimulan el comportamiento profesional, promueven el establecimiento de normas y proveen dirección. Los valores deben ser pocos, enfocados en comportamientos y establecidos por las personas que responderán a ellos.

Los valores de la UPRH se redefinieron y las definiciones son más comprensivas. Se utilizaron de referencia la Ley de la Universidad de Puerto Rico y la *Declaración de principios del Reglamento General de la UPR* para considerar los parámetros de conducta con los que la institución se ha

comprometido y los retos que enfrenta la educación superior en el siglo XXI. A continuación se presentan los valores institucionales:

<b>Excelencia</b>	Utilizar óptimamente las capacidades humanas para cumplir y superar las expectativas de ejecución en la academia y en el mundo laboral, mediante el empleo de competencias de la profesión y de educación general para alcanzar un desarrollo integral en el estudiantado.
<b>Crítica</b>	Propiciar la independencia de pensamiento y la democracia participativa a través de modelos de procesamiento de información y criterios propios del pensante para emitir juicios con fundamentos lógicos, razonables y científicos.
<b>Universalismo</b>	Crear vínculos con individuos, comunidades, instituciones o movimientos a través del planeta para compartir conocimientos, crear iniciativas, generar alianzas y contribuir a la solución de problemas globales como el desequilibrio ecológico y los conflictos regionales.
<b>Respeto a la diversidad</b>	Mostrar deferencia y fomentar la convivencia armónica entre grupos humanos con rasgos, características y visiones de vida distintas entre sí, sin que medie la discriminación contra personas con impedimento, el género, las ideologías, las creencias, el estatus socioeconómico y la procedencia, entre otros.
<b>Resiliencia</b>	Organizar recursos para resistir, adaptarse y superar situaciones adversas o de incertidumbre que obstaculicen el logro de los objetivos propuestos.
<b>Civismo</b>	Fomentar hábitos y características en el ciudadano para que asuma responsablemente sus deberes personales y sociales en aras del beneficio comunitario.
<b>Honestidad</b>	Fomentar el conocimiento y la crítica sin perder de perspectiva sus limitaciones al actuar con integridad, responsabilidad y reconociendo al semejante como un sujeto del cual se aprende en los procesos de la búsqueda de alternativas para enfrentar los retos contemporáneos.

## VIII. Misión de la Universidad de Puerto Rico en Humacao

Diversos autores convergen en que la misión de una organización se define como un enunciado o afirmación que provee una perspectiva filosófica y hace explícita la razón de la existencia de la organización (Rosa, 2006; Lewis, 2007; Johnson, Scholes y Whittington, 2006; Kaufman, 2007). Una de las actividades esenciales en el proceso de planificación estratégica es el desarrollo de la misión que recoja el propósito fundamental de la organización. Una misión bien desarrollada es armónica con las metas y objetivos a formularse, permite observar el éxito de la organización, ganar respeto y confianza, dar dirección, y hacerse visible en el ambiente interno y externo.

Lewis (2007) establece que algunas de las cualidades de una misión son: descriptiva y alcanzable, fácil de medir, breve, fácil de memorizar y mueve a la acción. La misión de la UPRH cumple con estas cualidades y ha servido como fundamento para asignar prioridades, elaborar metas, objetivos y estrategias en la formulación e implantación del nuevo plan estratégico.

Conforme a los elementos fundamentales del Estándar 1 *Misión y Metas* de las *Características de Excelencia en la Educación Superior*, al informe de evaluación de la MSCHE en el 2011 y a los retos de la educación superior, el enunciado de misión de la UPRH aprobado en el 2000 fue revisado. Según el análisis, la declaración de dirección y propósito de la UPRH es la siguiente:

La Universidad de Puerto Rico en Humacao, como la principal institución de educación superior del área este de Puerto Rico:

*Establece al estudiantado como el eje central de la actividad universitaria, por esta razón dirige sus esfuerzos de docencia, investigación y servicios hacia el desarrollo ético, cultural, estético, humanista, tecnológico e intelectual del estudiante; además, contribuye a la formación de ciudadanos con conocimientos y valores integrados que propician el fortalecimiento de la democracia participativa, sustentabilidad ecológica, justicia y equidad en la región oriental, Puerto Rico y el Caribe.*

## VIII. Visión de la Universidad de Puerto Rico en Humacao

Johnson, Scholes y Whittington (2006) definen visión organizacional como el estado futuro deseado o la aspiración de la organización; otras autoridades de la administración y el liderazgo la definen como la imagen ideal y única del futuro cuyos atributos son: ideal, única, orientada al futuro e imaginable (Kouzes & Posner, 1996). Entre las cualidades de una visión se destacan: comunicable, corta, fácil de leer, de comprender y recordar; ambiciosa y retante, pero realista, creíble y alcanzable; inspiradora y estimulante, orientada a un futuro mejor, deseable reflejando los valores de las personas que laboran en el lugar y orientada a resultados.

Algunos de los beneficios de la visión son: motiva y energiza a las personas para reducir la brecha entre lo ideal y lo real, crea una orientación proactiva, ofrece dirección a las personas, establece un estándar específico de excelencia, y crea una agenda clara para evaluar las políticas, prácticas e indicadores de ejecución.

Conforme a la revisión de los valores y la misión, la declaración sobre las expectativas futuras de la UPRH se reformuló. A estos efectos el enunciado de visión se manifiesta como sigue:

*La Universidad de Puerto Rico en Humacao aspira a ser el modelo de excelencia reconocido por su contribución al desarrollo intelectual, social, económico, democrático y cultural de la región oriental, Puerto Rico y el Caribe, mediante la ampliación de sus ofertas académicas, incluyendo programas nocturnos y graduados que estén atemperados a la tecnología emergente y a la necesidad de una educación integral.*

## **ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO**

### **I. Coordinación de los trabajos**

El Comité de Planificación Institucional (CPI) asesora al rector en la función de revisar el Plan Estratégico de Desarrollo institucional en el cual se plasman los objetivos y estrategias para el desarrollo académico, cultural, de investigación y de servicio a la comunidad interna y externa. Una de sus tareas principales es articular la visión y misión institucional en metas académicas y de servicio como guía en el quehacer universitario para orientar la toma de decisiones y viabilizar la implantación efectiva de la política pública universitaria. Este comité cuenta con representación de todos los sectores de la comunidad universitaria (estudiantes, facultad, personal no docente, administración y cuerpos deliberativos) y de la comunidad externa (sector empresarial, municipal y cívico del área de mercado de la UPRH y exalumnos). Es necesario contar con el asesoramiento de representantes de la comunidad externa con el propósito de incorporar las necesidades de este sector en el desarrollo de programas académicos, desarrollo de alianzas estratégicas y revisiones curriculares a tono con las demandas del mercado.

En noviembre de 2011, se convocó a las personas recomendadas para formar parte del CPI, aceptando la designación un total de 32 miembros de los sectores previamente mencionados. El comité laboró sostenidamente por un periodo de año y medio utilizando como guía el plan de trabajo aprobado por este. La metodología de trabajo adoptada se describe en la siguiente sección.

#### **A. Metodología**

El CPI trabajó a base del pensamiento estratégico individual y organizacional, esto es, la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las

direcciones futuras y la coordinación de mentes creativas en una perspectiva común que habilita a la institución a entrar al futuro. Se logró la participación de representantes de todos los sectores en la determinación de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y establecimiento de prioridades a través de seis subcomités de trabajo.

Las discusiones se centraron en el análisis de documentos, evaluaciones de planes institucionales, certificaciones sistémicas e institucionales, procedimientos establecidos para evaluar la misión, visión, valores y metas vigentes, entre otros. Cada subcomité preparó plantillas con los resultados finales de su evaluación y se presentaron los mismos en asambleas. En el pleno de las asambleas se ofrecieron recomendaciones, se establecieron acuerdos y se tomaron las decisiones en consenso.

El diagrama Proceso de Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo resume el método para la elaboración, implantación y evaluación del nuevo plan estratégico. De otra parte, la definición de los elementos fundamentales del plan se incluye en el Apéndice.

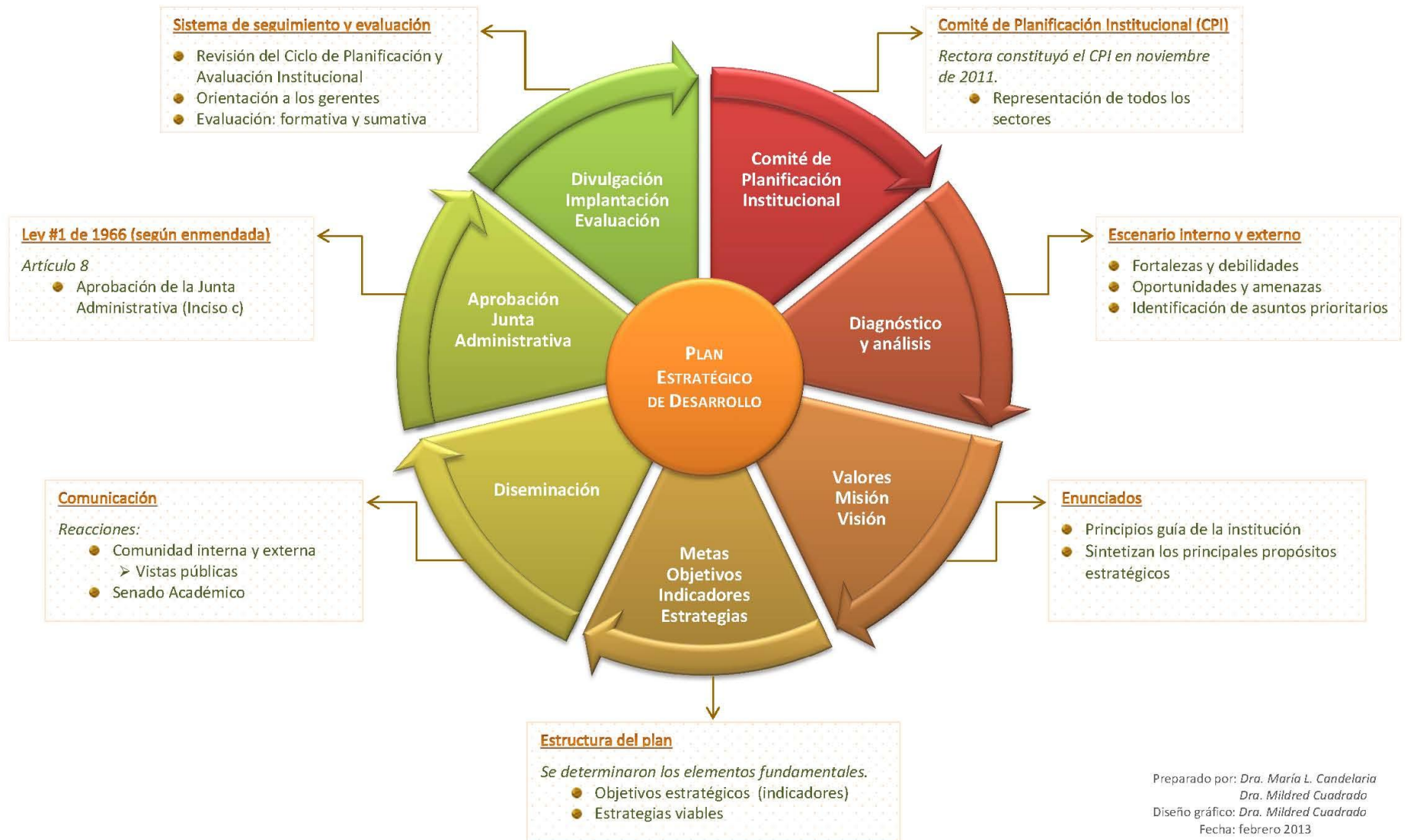
## II. Metas estratégicas

Las metas y los objetivos estratégicos a implantarse para el próximo ciclo de planificación determinarán el crecimiento y diversificación de los programas y servicios de la institución. Las cinco metas que guiarán los esfuerzos para el cumplimiento de la misión se describen a continuación.

<b>Meta A</b>	Potenciar el desempeño exitoso del estudiantado por medio de una educación general y profesional de excelencia
<b>Meta B</b>	Mejorar la calidad de vida del área de servicio de la UPRH mediante programas educativos, servicios y proyectos comunitarios que fomenten el desarrollo socioeconómico
<b>Meta C</b>	Promover, preservar y divulgar los valores y los rasgos característicos de la cultura puertorriqueña y enriquecerla a través del intercambio regional, nacional e internacional
<b>Meta D</b>	Promover un clima institucional en el cual la comunidad universitaria pueda compartir y discutir ideas e intereses mutuos en un ambiente seguro y de respeto para provocar los cambios necesarios consecuentes con la realidad interna y externa
<b>Meta E</b>	Revitalizar la investigación mediante un rol participativo de los constituyentes en función de parámetros crecientes de competitividad en las ciencias naturales, administrativas y humanas de manera que contribuya al adelanto del conocimiento y a la solución de problemas de la región oriental, Puerto Rico, el Caribe y el exterior



## UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO PROCESO ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO



Preparado por: Dra. María L. Candelaria  
Dra. Mildred Cuadrado  
Diseño gráfico: Dra. Mildred Cuadrado  
Fecha: febrero 2013

### III. Operacionalización del plan

La implantación del plan se llevará a cabo a través del Ciclo de Planificación y Evaluación Institucional (Certificación Número 1996-97-138 de la Junta Administrativa) que será revisado a la luz de las recomendaciones de la agencia acreditadora. El ciclo se orienta a la preparación de informes y planes a corto plazo de todas las dependencias de la UPRH para enlazarlos con los planes institucionales a mediano plazo. También, cuenta con procesos de avalúo de resultados. Este paradigma vincula ambos esfuerzos en un sólo ciclo que incluye:

- ▲ Desarrollo de los objetivos alineados con la misión y las metas institucionales
- ▲ Proyecto presupuestario para apoyar los objetivos
- ▲ Evaluación de las medidas de los resultados esperados

Los departamentos y las oficinas aportan al cumplimiento de la misión y las metas institucionales a través de:

- ▲ Identificación de las prioridades
- ▲ Alineación de las metas y los objetivos comunes
- ▲ Contribución al mejoramiento continuo de la institución de forma sostenida
- ▲ Mejoramiento continuo del aprendizaje estudiantil y de los servicios al estudiantado, al personal docente y no docente

El propósito de preparar los planes y los informes anuales es identificar las necesidades, solicitar la asignación de los recursos y evidenciar los logros y progresos. Los formularios que componen el ciclo son: Plan operacional, Plan de evaluación, Informe anual de labor realizada con respecto al Plan operacional e Informe anual de evaluación.

El proceso de evaluación es parte esencial del ciclo; durante el periodo de duración del plan, se llevarán a cabo las evaluaciones formativas y sumativas. Esto determinará si los esfuerzos están encaminados hacia la dirección deseada y la brecha entre las expectativas propuestas y los logros alcanzados. La evaluación formativa examinará el progreso del cumplimiento con los objetivos y proveerá la retroalimentación; se comparan los resultados alcanzados con el indicador establecido. La evaluación sumativa determinará el grado de consecución de los objetivos al final del periodo de vigencia del plan; se indica hasta qué punto se alcanzaron los objetivos. El indicador de éxito para cumplir con el PED será de 75 % o más al finalizar el periodo. Se documentará la rendición de cuentas a los constituyentes internos y externos de la institución y se recomendarán cambios para el inicio de un nuevo ciclo de planificación.



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO  
OFICINA DE PLANIFICACIÓN, ACREDITACIÓN E INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL (OPAI)  
COMITÉ DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO  
2013-2014 AL 2017-2018**

**Meta A: Potenciar el desempeño exitoso del estudiantado por medio de una educación general y profesional de excelencia**

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
A1. Fortalecer el proceso educativo para que el estudiantado adquiera las competencias de educación general y de concentración necesarias para desempeñarse ética y eficientemente en el ámbito social y laboral dentro de una cultura de aprendizaje de por vida.	1. El 100 % de los programas identifica mecanismos para medir las competencias de educación general de forma continua.	A1.1 Mejoramiento de las deficiencias del estudiantado de nuevo ingreso en las áreas de español, inglés y matemáticas de acuerdo con los resultados de las pruebas de aprovechamiento	A1.1.1 Establecimiento de parámetros para determinar las deficiencias académicas del estudiantado de nuevo ingreso en las áreas de español, inglés y matemáticas y proveerles los cursos, talleres y experiencias que le permitan superar sus deficiencias en dichas áreas	Decano de Asuntos Académicos  Senado Académico	Humanos y presupuestarios
	2. El 100 % de los programas identifican los mecanismos para medir las competencias de la concentración de forma continua.		A1.1.2 Implantación y evaluación del Componente de Educación General	Decano de Asuntos Académicos  Comité Asesor del Componente de Educación General (Caceg)	
	3. Los programas cumplen con el calendario de evaluación de programas.		A1.1.3 Definición del concepto y estructura operacional institucional de éxito estudiantil	Decanos  Comité de Éxito Estudiantil Institucional	
	4. El 100 % de los programas avalúa las competencias de educación general.	A1.2 Identificación y desarrollo en los programas académicos de los mecanismos necesarios para evaluar las destrezas de alto nivel	A1.2.1 Implantación y evaluación del Componente de Educación General	Decano de Asuntos Académicos  Caceg	
	5. El 100 % de los programas avalúa las competencias de concentración.				
	6. Cantidad de actividades de divulgación de los resultados del avalúo.				

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
		de pensamiento (aplicación, análisis, síntesis y evaluación)	A1.2.2 Implantación y evaluación del Plan de Evaluación Institucional	Decanos Director de la Oficina de Evaluación	Humanos y presupuestarios
		A1.3 Desarrollo de criterios estandarizados, cernimientos o pruebas, así como los instrumentos para medir y evaluar el aprendizaje estudiantil en los cursos de educación general y de concentración	A1.3.1 Implantación y evaluación del Componente de Educación General  A1.3.2 Implantación y evaluación del Plan de Evaluación Institucional  A1.3.3 Aprobación del calendario de evaluación de programas conforme a la Certificación 43-2006-2007 de la Junta de Síndicos  A1.3.4 Desarrollo de una política institucional dirigida a medir, en diferentes instancias, las competencias de la concentración de manera que se evalúe el aprovechamiento y el desempeño de las mismas  A1.3.5 Institucionalización de la práctica de divulgación continua de los resultados del avalúo en apoyo a la toma de decisiones, tal como el Foro de Evaluación	Decano de Asuntos Académicos  Caceg  Decanos Director de la Oficina de Evaluación  Senado Académico  Senado Académico  Junta Administrativa	Humanos y presupuestarios

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
A2. Lograr que la oferta académica semestral de los cursos permita al estudiantado completar sus programas de estudio en el término de tiempo establecido (150 %) <sup>1</sup> .	1. El 100 % de los oficiales de orientación académica darán seguimiento curricular semestralmente al estudiantado desde el momento de su ingreso a la institución hasta culminar su grado académico. 2. Sistematización del proceso de la consejería académica en el 100 % de los departamentos académicos.	A2.1 Evaluación y fortalecimiento de los programas que se perfilan con bajas tasas de graduación	A2.1.1 Desarrollo de un plan institucional para incrementar las tasas de graduación de los programas que lo requieran	Decano de Asuntos Académico  Director de la Oficina de Evaluación	
		A2.2 Aumento de las tasas de retención y graduación institucional y de programas académicos	A2.2.1 Establecimiento de un mecanismo para el seguimiento continuo al estudiantado desde su ingreso hasta culminar su grado académico  A2.2.2 Operacionalización de la consejería académica  A2.2.3 Desarrollo de un plan de avalúo de los procesos y actividades de consejería académica  A2.2.4 Constitución del Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional	Directores de los Departamentos Académicos  Director de la Oficina de Evaluación  Decano de Asuntos Académicos  Directores de los Departamentos  Decano de Asuntos Académicos  Rector	
A3. Ampliar y diversificar los contenidos y las modalidades de la oferta académica, así como los servicios al estudiantado.	1. Cantidad de revisiones curriculares efectuadas. 2. Cantidad de prontuarios revisados. 3. Cantidad de oficinas de servicio al estudiante ofreciendo horario extendido.	A3.1 Actualización de los contenidos y metodologías de enseñanza aprendizaje en programas académicos existentes y de nueva creación para atemperarlos a las necesidades del mundo contemporáneo en términos de	A3.1.1 Implantación y evaluación del Plan de Evaluación Institucional  A3.1.2 Aprobación del calendario de evaluación de programas conforme a la Certificación 43-2006-2007 de la Junta de Síndicos	Decanos  Director de la Oficina de Evaluación  Senado Académico	Humanos y presupuestarios

<sup>1</sup> Véase Glosario

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
	4. Creación de oferta académica nocturna que responda a las necesidades del área de servicio. 5. Todos los programas académicos incluirán al menos un curso 100 % en línea o híbrido. 6. Aprobación de por lo menos un programa académico de maestría. 7. Cantidad de programas académicos evaluados conforme al calendario aprobado.	competencias, contenido y actitudes	A3.1.3 Encuesta a los estudiantes de cada programa para determinar los cursos que se prefieren en línea o híbridos  A3.1.4 Aprobación de una política académica para el desarrollo y avalúo de cursos en línea e híbridos  A3.1.5 Desarrollo de los ofrecimientos curriculares, incluyendo cursos de educación a distancia, cursos híbridos, en línea y ampliación de los servicios de apoyo en horario extendido  A3.1.6 Capacitación de la facultad para impartir cursos en línea  A3.1.7 Enmienda de la licencia de operación de la institución a una diurna y nocturna, y de estudios graduados	Directores de los Departamentos Académicos  Senado Académico  Decano de Asuntos Académicos Decano de Estudiantes Senado Académico  Decano de Asuntos Académicos  Rector	Presupuestarios  Presupuestarios
A4. Fortalecer la infraestructura tecnológica y de información para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	1. Implantación del Plan de Tecnología de la UPRH.	A4.1 Desarrollo de un Plan de Tecnología Institucional	A4.1.1 Institucionalización del Comité de Tecnología Institucional  A4.1.2 Alineamiento del Plan de Tecnología con las necesidades identificadas que incluya la capacitación de docentes, estudiantes y personal no docente en las nuevas tecnologías	Rector  Comité de Tecnología Institucional	Cuota de tecnología

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
			A4.1.3 Fortalecimiento de la tecnología de información bibliotecaria para responder a todas las modalidades de estudio y enseñanza, virtuales y presenciales	Decano de Asuntos Académicos	Cuota de tecnología

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
EVALUACIÓN:					

**Meta B: Mejorar la calidad de vida del área de servicio de la UPRH mediante programas educativos, servicios y proyectos comunitarios que fomenten el desarrollo socioeconómico**

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
B1. Diversificar, de acuerdo con las necesidades identificadas, las ofertas educativas y de servicios que contribuyan al desarrollo socio-económico de la región servida.	1. Cantidad de cursos regulares (cursos con crédito y nota). 2. Cantidad de cursos no tradicionales (cursos cortos, educación continua y cursos con crédito y nota de proyectos especiales). 3. Cantidad de propuestas sometidas. 4. Cantidad de propuestas aprobadas. 5. Horarios extendidos. 6. Cantidad de acuerdos colaborativos.	B1.1 Identificación de las necesidades relativas a la educación, los servicios y las áreas de interés de la comunidad externa	B1.1.1 Realización de estudio de necesidades de la comunidad externa de forma periódica	Director de la División Educación Continua y Estudios Profesionales (Decep)/Área de Recursos Externos	Presupuestarios y físicos
			B1.1.2 Consideración de los hallazgos y las recomendaciones contenidas en el Perfil Socioeconómico del Área de Mercado de la UPRH	Director de la Decep Directores de las dependencias institucionales que ofrecen servicio a la comunidad externa	
			B1.1.3 Implantación de cambios a la programación de cursos, servicios e infraestructura física y tecnológica	Decano de Asuntos Académicos Director de la Decep	
			B1.1.4 Evaluación de los servicios, proyectos y programas educativos dirigidos a la comunidad externa	Director de la Decep	
			B1.1.5 Diversificación de la oferta educativa mediante horarios flexibles, cursos en línea y educación a distancia para atender las necesidades del estudiante no tradicional	Decano de Asuntos Académicos Director de la Decep Directores de los Departamentos Académicos	
		B1.2 Establecimiento de acuerdos colaborativos con agencias públicas y privadas, y con la comunidad externa para aumentar las fuentes de fondos	B1.2.1 Constitución de un comité de enlace con la comunidad externa (ej. exalumnos) para establecer acuerdos colaborativos con la UPRH	Rector	Humanos y presupuestarios

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
			B1.2.2 Fortalecimiento del área de Recursos Externos con infraestructura, personal y equipo para la búsqueda de fondos	Rector	Humanos, presupuestarios y físicos
			B1.2.3 Restablecimiento de la Oficina de Relaciones Públicas y Exalumnos con personal y equipo para vincular a la comunidad externa con la institución	Rector	Humanos, presupuestarios y físicos
		B1.3 Aumento en la participación y contribución de la comunidad en los procesos de identificación de necesidades no servidas	B1.3.1 Participación de la comunidad externa en actividades, comités, investigaciones, proyectos y otras actividades que se realicen en la institución	Directores de las dependencias institucionales	
			B1.3.2 Participación de la comunidad interna en actividades de servicio a la comunidad externa	Directores de las dependencias institucionales	
			B1.3.3 Recopilación de evidencia para documentar las actividades y servicios brindados a la comunidad	Directores de las dependencias institucionales	
B2. Crear proyectos novedosos y actividades educativas para el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes preuniversitarios alineadas con el perfil del estudiante de nuevo ingreso y los requisitos de admisión.	1. Cantidad de proyectos creados. 2. Cantidad de actividades educativas. 3. Número de estudiantes admitidos participantes de cada proyecto. 4. Nivel de efectividad y satisfacción con los proyectos y actividades.	B2.1 Fortalecimiento de la educación preuniversitaria mediante propuestas institucionales	B2.1.1 Desarrollo de proyectos educativos para enriquecer las experiencias educativas de los maestros y los estudiantes preuniversitarios del área de servicio	Decano de Asuntos Académicos Director de la Decep	Humanos y presupuestarios
		B2.2 Identificación de los estudiantes talentosos preuniversitarios	B2.2.1 Captación de los estudiantes talentosos identificados mediante las orientaciones sobre los programas académicos y las ventajas de estudiar en la UPRH	Director de Admisiones	

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
B3. Determinar la efectividad de los servicios ofrecidos por la UPRH y las percepciones que tiene la comunidad sobre los mismos.	1. El 75 % o más de la comunidad externa está satisfecha con los servicios ofrecidos.	B3.1 Desarrollo e implantación de mecanismos de avalúo continuo para auscultar la opinión de la comunidad externa	B3.1.1 Encuestas de efectividad y satisfacción de los servicios, programas e iniciativas ofrecidas a la comunidad	Comité de Avalúo de Servicios (CAS)	
		B3.2 Recopilación y análisis continuo de la información relativa a la satisfacción de los servicios institucionales	B3.2.1 Constitución del Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional (Cirapi) para la divulgación y diseminación de los hallazgos del avalúo de forma sistemática  B3.2.2 Evaluación sistemática de los servicios prestados y uso de los resultados para la toma de decisiones	Rector    Directores de las dependencias institucionales	

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
EVALUACIÓN:					



**Meta C: Promover, preservar y divulgar los valores y los rasgos característicos de la cultura puertorriqueña y enriquecerla a través del intercambio regional, nacional e internacional**

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
C1. Incluir en los currículos contenidos y destrezas de idioma, además de experiencias académicas y culturales, que permitan a los estudiantes mayor integración a escenarios de internacionalización.	1. El 100 % de los programas académicos incluye estos contenidos.	C1.1 Documentación del cumplimiento que evidencie la aportación de los programas académicos y de servicio	C1.1.1 Revisión curricular de los programas académicos conforme al calendario aprobado en cumplimiento con la Certificación 43-2006-2007 de la Junta de Síndicos	Decano de Asuntos Académicos  Directores de los Departamentos Académicos	Humanos (especialista en revisión curricular)
			C1.1.2 Implantación y evaluación del Componente de Educación General	Decano de Asuntos Académicos  Comité Asesor del Componente de Educación General	
			C1.1.3 Desarrollo de instrumentos para el avalúo de las competencias de educación general	Comité de Evaluación Institucional	
			C1.1.4 Implantación y evaluación del Componente de Educación General	Directores de los Departamentos Académicos	
		C1.2 Establecimiento de encuentros interdisciplinarios a través de diálogos, conversatorios y proyectos colaborativos, entre otros	C1.2.1 Constitución de un Comité de Actividades Culturales con representación de todos los sectores de la comunidad universitaria (docentes, no docentes, estudiantes y comunidad externa)	Decano de Estudiantes	Presupuestarios
			C1.2.2 Encuestas de interés sobre actividades culturales a ofrecerse en la comunidad interna y externa	Comité de Actividades Culturales  Asociaciones Estudiantiles	

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
		C1.3 Promoción de iniciativas de cooperación e intercambio cultural con las comunidades puertorriqueñas en Estados Unidos y otros países	C1.3.1 Institucionalización de la <i>Semana de la Puertorriqueñidad</i> C1.3.2 Ubicación de símbolos patrios en un espacio accesible a toda la comunidad	Comité de Actividades Culturales Rector	Presupuestarios Presupuestarios
C2. Reafirmar la identidad y responsabilidad comunitaria de la institución como promotora de la cultura y del arte, proveyendo espacios para la representación artística, musical e instalación de obras de arte.	1. Diez o más actividades culturales por año académico. 2. El 75 % o más de la comunidad universitaria está satisfecha con las actividades culturales.	C2.1 Redefinición de la reafirmación de la cultura puertorriqueña	C2.1.1 Dirección de la Oficina de Actividades Culturales a cargo de un recurso humano con peritaje en el área de las artes C2.1.2 Creación de Cartelera de Actividades Culturales por semestre C2.1.3 Publicación de textos, escritos, investigaciones, colecciones especiales y otras publicaciones relacionadas con la preservación y enriquecimiento de la cultura puertorriqueña C2.1.4 Celebración anual de magna actividad dirigida a la promoción, conocimiento y defensa de la cultura puertorriqueña C2.1.5 Utilización de las instalaciones físicas institucionales para la celebración de actividades de índole cultural, especialmente la plazoleta	Rector  Director de la Oficina de Actividades Culturales Directores de las dependencias de la institución  Director de Actividades Culturales (Comité de Actividades Culturales) Directores de las dependencias de la institución Asociaciones Estudiantiles	Presupuestarios (compensación adicional)  Humanos  Presupuestarios

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
			C2.1.6 Exhibiciones artísticas del estudiantado, la facultad, el personal universitario y la comunidad externa en los edificios, pasillos, Museo Casa Roig, Biblioteca y estructuras de la UPRH	Directores de las dependencias de la institución  Asociaciones Estudiantiles	
		C2.2 Implantación de una estructura efectiva para la diseminación de los resultados del proceso de avalúo para la toma de decisiones	C2.2.1 Constitución del Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional  C2.2.2 Avalúo sistemático de las actividades culturales  C2.2.3 Establecimiento de un sistema de evaluación y evaluación para determinar si las actividades son efectivas para promover la cultura puertorriqueña	Rector  Director Oficina de Actividades Culturales  Director Oficina de Actividades Culturales	Humanos
C3. Apoyar proyectos culturales comunitarios, cívicos y universitarios, especialmente los dirigidos a las comunidades excluidas y a riesgo <sup>2</sup> .	1. Cantidad de actividades culturales realizadas en los proyectos adoptados. 2. El 75 % o más de la comunidad universitaria está satisfecha con las actividades culturales en los proyectos adoptados.	C3.1 Asignación de recursos humanos y presupuestarios para que la Oficina de Actividades Culturales ofrezca satisfactoriamente los servicios	C3.1.1 Promoción y divulgación, a través de los medios de comunicación disponibles (Radio Universidad, Radio Web, Periódico Diálogo), de las actividades de enriquecimiento cultural, educativas y deportivas auspiciadas por la UPRH (conciertos, obras de teatro, documentales, óperas, talleres de apreciación artística y competencias deportivas, entre otras)	Director de Prensa y Comunicaciones	Humanos y presupuestarios

<sup>2</sup> Véase Glosario

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
			C3.1.2 Diversificación del horario en que se ofrecen las actividades culturales C3.1.3 Publicación de calendario de actividades en la página principal de la institución C3.1.4 Evaluación de las actividades culturales realizadas en los proyectos adoptados	Director Oficina de Actividades Culturales  Director Oficina de Actividades Culturales  Director Oficina de Actividades Culturales	
		C3.2 Fortalecimiento de la estructura de la Oficina de Actividades Culturales para establecer vínculos sostenidos con la comunidad externa	C3.2.1 Establecimiento de alianzas con los municipios del área de mercado para compartir las actividades culturales con los vecindarios y las escuelas, con el fin de ayudar a subsanar la privación cultural de algunos sectores de la población	Rector  Director de la Oficina de Actividades Culturales	
C4. Auspiciar actividades culturales abiertas a la comunidad en general con una programación que potencie la creatividad universitaria, a la vez que distinga a los creadores que no forman parte de la comunidad universitaria.	1. Establecimiento de por lo menos tres alianzas con grupos culturales del país. 2. Cartelera de actividades actualizada en la página electrónica principal de la institución.	C4.1 Desarrollo de proyectos dirigidos a la defensa, rescate y divulgación del pasado cultural y de la historia de la región este a través del Museo Casa Roig, la Oficina de Actividades Culturales, entre otras oficinas y programas	C4.1.1 Administración del Museo Casa Roig a cargo de un docente académico del Departamento de Humanidades C4.1.2 Reconstitución de la Junta de Síndicos del Museo Casa Roig según la reglamentación vigente C4.1.3 Museo Casa Roig como centro educativo para los estudiantes de las escuelas del área de mercado de la UPRH	Rector  Rector  Director del Museo Casa Roig	Presupuestarios (descarga académica)  Humanos

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
		<p>C4.2 Utilización de las organizaciones estudiantiles, el Coro y la Banda de la UPRH en la difusión de la cultura</p> <p>C4.3 Establecimiento de acuerdos entre la UPRH y entidades, asociaciones o proyectos culturales del país para fomentar y auspiciar actividades en conjunto</p>	<p>C4.2.1 Celebración de actividades culturales y deportivas con la participación de las asociaciones estudiantiles</p> <p>C4.2.2 Realización de conciertos que involucren al Coro y a la Banda</p> <p>C4.3.1 Promoción de alianzas con el Canal 6-Puerto Rico TV, Walo Radio, Radio Victoria, y periódicos regionales</p>	<p>Decano de Estudiantes</p> <p>Decano de Estudiantes</p> <p>Rector</p> <p>Director de Prensa y Comunicaciones</p> <p>Director Oficina de Actividades Culturales</p>	
C5. Desarrollar semestralmente actividades educativas en todos los programas académicos dirigidas a sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de mantener el equilibrio ecológico como componente esencial de la cultura.	<p>1. Celebración de la Semana de la Protección del Ambiente.</p> <p>2. Auspicio de por lo menos una actividad anual por programa académico.</p> <p>3. Dos o más acuerdos anuales de cooperación con otras instituciones en torno a la protección del ambiente.</p> <p>4. El 100 % de los programas identifica mecanismos para medir la competencia sobre la responsabilidad y compromiso social del Componente de Educación General (Núm. 11).</p> <p>5. El 100 % de los programas avalúa la competencia Núm. 11.</p>	C5.1 Protección del ambiente como alta prioridad en el área de mercado	<p>C5.1.1 Evaluación en todos los programas académicos de la competencia sobre la responsabilidad y compromiso social del Componente de Educación General (Núm. 11)</p> <p>C5.1.2 Actividades de educación dirigidas a la comunidad interna y externa sobre los valiosos recursos naturales y su conservación</p> <p>C5.1.3 Institucionalización de la celebración en el mes de abril de la Semana de la Protección del Ambiente</p> <p>C5.1.4 Promoción de la participación de organizaciones estudiantiles en actividades relacionadas con la protección del ambiente</p>	<p>Directores de los Departamentos Académicos</p> <p>Directores de los Departamentos Académicos</p> <p>Rector</p> <p>Decano de Estudiantes</p>	<p>Presupuestarios</p> <p>Presupuestarios</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
			<p>C5.1.5 Fortalecimiento del Programa de Reciclaje</p> <p>C5.1.6 Acuerdos de cooperación con universidades, fundaciones, organismos supranacionales, centros de investigación y gobiernos en torno a problemáticas de naturaleza y repercusión regionales, nacionales y globales</p>	<p>Decano de Administración</p> <p>Rector</p> <p>Directores de los Departamentos Académicos</p> <p>Investigador principal y co-investigadores de propuestas</p> <p>Coordinador del Programa de Reciclaje</p>	Humanos y presupuestarios

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
EVALUACIÓN:					

**Meta D: Promover un clima institucional en el cual la comunidad universitaria pueda compartir y discutir ideas e intereses mutuos en un ambiente seguro y de respeto para provocar los cambios necesarios consecuentes con la realidad interna y externa**

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
D1. Fomentar que el estudiantado, el personal no docente y docente participen activamente en los procesos de toma de decisiones institucionales en todos los niveles de la vida universitaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Total de orientaciones ofrecidas a los estudiantes.</li> <li>Porcentaje de aumento en la participación estudiantil en los cuerpos deliberativos y departamentos académicos.</li> <li>Cantidad de reuniones efectuadas por la alta gerencia universitaria con cada sector.</li> <li>Cantidad de comités institucionales con representación de empleados docentes, no docentes y estudiantado.</li> <li>Incremento de las oportunidades de participación del personal exento no docente en la toma de decisiones.</li> </ol>	D1.1 Apoderamiento de la participación estudiantil tanto en los departamentos académicos como en los cuerpos deliberativos	D1.1.1 Orientación al estudiantado sobre la importancia de su participación en los procesos de toma de decisiones	Secretario Ejecutivo de la Junta Administrativa y Senado Académico  Decano de Estudiantes  Directores de los Departamentos Académicos (Coordinadores de Programas)  Consejeros de las Asociaciones Estudiantiles  Decano de Estudiantes  Directores de los Departamentos  Consejo de Estudiantes	
		D1.2 Fortalecimiento de la participación del personal no docente en los procesos de toma de decisiones institucionales	D1.1.2 Reconocimiento al estudiantado que participa en los departamentos académicos y cuerpos deliberativos		
			D1.2.1 Espacios de diálogos continuos entre la administración universitaria y el personal docente, no docente y estudiantes	Rector Decanos	
			D1.2.2 Representación de cada sector en los comités institucionales que le correspondan	Rector	

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
			D1.2.3 Estudio sobre la composición de los cuerpos deliberativos en instituciones con características similares de acuerdo con las mejores prácticas	Rector	
D2. Proveer a la comunidad universitaria instalaciones físicas accesibles, adecuadas y seguras tomando en consideración el entorno ambiental, con la tecnología necesaria para la realización de las labores y el desempeño estudiantil.	1. Cantidad de proyectos de nueva construcción o remodelación sometidos a la Administración Central (Plan de Mejoras Permanentes). 2. Plan de remoción de barreras arquitectónicas. 3. Implantación de un plan de mantenimiento para las instalaciones y espacios ambientales. 4. Nivel de cumplimiento con evaluaciones internas y externas. 5. Desarrollo de un plan para la adquisición de nueva tecnología. 6. Capacitación de los usuarios en el uso de la tecnología.	D2.1 Satisfacción de los sectores que componen la comunidad universitaria con las instalaciones físicas e infraestructura tecnológica	D2.1.1 Inventario de necesidades de infraestructura física y tecnológica que incluya la remoción de barreras arquitectónicas según los códigos de construcción vigentes y las leyes federales que establecen los estándares de cumplimiento  D2.1.2 Encuesta de satisfacción con las instalaciones físicas y tecnológicas	Director de Recursos Físicos   Director de Sistemas de Información, Computación y Comunicación  Director de Recursos Físicos	
		D2.2 Desarrollo de un plan de mantenimiento preventivo y diferido para las Instalaciones físicas	D2.2.1 Mecanismo ágil para el mantenimiento continuo de las instalaciones físicas con especial atención a estructuras que suponen riesgo para la salud y seguridad, obsoletas o no aptas para las nuevas tecnologías  D2.2.2 Protección del ambiente cuidando las áreas susceptibles y las aguas de escorrentía <sup>3</sup> —que incluya	Director de Recursos Físicos   Decano de Administración Director Oficina de Recursos Físicos	Presupuestarios

<sup>3</sup> Véase Glosario



OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
			la implantación de medidas estructurales y no estructurales <sup>4</sup> —utilizando la tecnología de ahorro de energía	Coordinadora Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	
			D2.2.3 Establecimiento de un proceso de evaluación continua como parte del plan	Director de Recursos Físicos	
		D2.3 Elaboración de un plan para el desarrollo y adquisición de recursos tecnológicos	D2.3.1 Inventario de necesidades y uso de los recursos tecnológicos por edificio y por sector de la comunidad universitaria	Director de Sistemas de Información, Computación y Comunicación Comité de Tecnología Institucional	
			D2.3.2 Establecimiento de un sistema de prioridades utilizando de referencia el inventario	Director de Sistemas de Información, Computación y Comunicación	
D3. Proveer los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la labor docente, administrativa, de innovación e investigación y creación artística y literaria entre otras actividades del quehacer universitario.	1. Implantación del Plan Financiero en un 75 % o más. 2. Establecimiento de un proceso de petición presupuestaria. 3. Oficina de Recursos Externos establecida. 4. Porcentaje de fondos externos aprobados para complementar el presupuesto operacional institucional. 5. El 20 % o más del total de propuestas aprobadas será para el desarrollo de investigación y creación	D3.1 Evaluación continua del Plan Financiero de la UPRH 2010 - 2015	D3.1.1 Evaluación anual del Plan Financiero	Decano de Administración	
		D3.2 Implantación de un proceso de petición presupuestaria que integre las necesidades de la rectoría y los decanatos	D3.2.1 Consideración de las peticiones presupuestarias de los departamentos y oficinas en la planificación y alineación de planes operacionales con el presupuesto	Director Oficina de Presupuesto	
		D3.3 Estructura institucional efectiva para la recaudación de fondos externos y preparación de propuestas en función del proceso de	D3.3.1 Revaluación de la estructura de recursos externos como una oficina independiente que apoye la obtención de fondos externos a través de la	Junta Administrativa	Humanos (director experto en propuestas y recaudación de fondos)

<sup>4</sup> *Ibid*

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
	6. artística y literaria. Inventario de espacios físicos actualizado de forma recurrente (Inventario Físico de Uso de Espacio Interior por Función)	planificación	preparación de propuestas y el ofrecimiento de adiestramientos en función del proceso de planificación y su producto (los planes institucionales)		
			D3.3.2 Revisión de las certificaciones de la Junta Administrativa sobre la estructura y procesos de recursos externos (Certificaciones 2011-2012-6 y 2011-2012-46)	Junta Administrativa	
		D3.4 Apoyo administrativo e incentivos institucionales a todo el personal para los trabajos de investigación, creación artística y literaria	D3.4.1 Nombramiento de recurso humano adiestrado que mantenga el inventario de espacios físicos actualizado y se responsabilice por integrar y registrar los cambios en la estructura física de la institución (requisitos del gobierno federal para la asignación de costos indirectos)	Rector Decano de Administración	Humanos y presupuestarios
			D3.4.2 Asignación de recursos necesarios para el desarrollo de la investigación y la creación artística y literaria	Junta Administrativa	Humanos, presupuestarios y físicos
D4. Fortalecer la capacitación profesional y el proceso de evaluación en todos los grupos laborales que forman parte del quehacer universitario en la UPRH.	1. Implantación del plan de capacitación y desarrollo del personal en un 50 % o más. 2. Mecanismos de evaluación formativa aprobados en cada sector laboral. 3. Procedimientos de transición de la gerencia universitaria que asegure la continuidad de los	D4.1 Elaboración de un plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la institución	D4.1.1 Inventario de necesidades de capacitación y desarrollo del personal docente, no docente y gerencial  D4.1.2 Articulación del plan de capacitación en nuevas tecnologías con el Centro de Competencias de la Comunicación (CCC), el Centro de Desarrollo y	Rector Decanos Director Oficina de Recursos Humanos  Rector Decanos	

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
	trabajos en la institución. 4. Sistema de evaluación profesoral permanente.		Apoyo Tecnológico Académico (C_DATA) y el Centro de Apoyo y Desarrollo Académico (CADA)		
		D4.2 Desarrollo de procedimientos institucionales para evaluar al personal gerencial, docente y no docente	D4.2.1 Diseño y establecimiento de un sistema de evaluación formativa del personal gerencial (rectores, decanos y directores) y gobierno institucional  D4.2.2 Restablecimiento del mecanismo de pasos por mérito como incentivo y reconocimiento a la labor del personal no docente  D4.2.3 Aprobación de un sistema de evaluación profesoral permanente que incluya el criterio de avalúo del aprendizaje estudiantil	Rector  Junta Administrativa Senado Académico  Oficina de Recursos Humanos  Rector Comité Institucional  Senado Académico	Presupuestarios      Humanos
		D4.3 Establecimiento de un procedimiento de transición de la gerencia universitaria	D4.3.1 Protocolo que describa el proceso de transición y transferencia de conocimiento	Junta Administrativa	
D5. Ofrecer servicios basados en una cultura fundamentada en la medición y el avalúo para el mejoramiento continuo de los procesos.	1. El 90 % de las oficinas que ofrece servicios que apoyan el éxito estudiantil utilizan los resultados del proceso de avalúo. 2. Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios recibidos. 3. Cantidad de cierres de ciclos de avalúo. 4. El 50 % o más de las	D5.1 Sistematización del Ciclo de Planificación y Evaluación Institucional para evidenciar el cumplimiento de la misión y las metas	D5.1.1 Constitución del Comité Integrador de Resultados de Evaluación y Planificación Institucional (Cirapi)  D5.1.2 Revisión y sistematización del Ciclo de Planificación y Evaluación adaptándolo a los procesos institucionales establecidos	Rector  Junta Administrativa Director de la OPAI Director Oficina de Evaluación	

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
	oficinas por decanato cuenta con un plan de avalúo. 5. Divulgación anual de los resultados del avalúo. 6. Cantidad de programas y dependencias acreditadas. 7. Porcentaje de departamentos académicos que han implantado el proceso de reclutamiento y selección de la facultad aprobado. 8. Operacionalización del Ciclo de Planificación y Evaluación Institucional. 9. Cantidad de recursos humanos asignados a la Oficina de Evaluación Institucional. 10. Cantidad de recursos presupuestarios asignados a la Oficina de Evaluación Institucional.		D5.1.3 Institucionalización de la práctica de divulgación continua de los resultados del avalúo en apoyo a la toma de decisiones, tal como el Foro de Evaluación	Junta Administrativa	Presupuestarios  Humanos y presupuestarios
			D5.1.4 Continuación y obtención de acreditaciones profesionales	Decano de Asuntos Académicos	
			D5.1.5 Fortalecimiento de la Oficina de Evaluación Institucional	Junta Administrativa	
		D5.2 Estructuración de un proceso uniforme de reclutamiento y selección de la facultad	D5.2.1 Avalúo del proceso de reclutamiento y selección de la facultad en los departamentos académicos	Decano de Asuntos Académicos  Directores de los Departamentos Académicos	
		D5.3 Documentación y divulgación de las resoluciones de las quejas presentadas por el personal y estudiantado	D5.3.1 Protocolo para documentar quejas del personal y estudiantado que incluya la divulgación de las resoluciones a las dependencias que inician la queja y así proteger la confidencialidad de las partes afectadas	Rectoría Decanos Oficina de Seguridad Procurador Estudiantil Oficial de Igualdad de Oportunidades en el Empleo	Humanos (conforme a la carta circular del 4 de abril de 2011, Título IX de 1972, Departamento de Educación Federal)
D6. Promover una comunicación efectiva y eficaz entre la administración y todos los sectores de la comunidad universitaria.	1. Implantación en un 75 % o más del plan de comunicación institucional. 2. Cantidad de orientaciones sobre políticas institucionales aprobadas.	D6.1 Establecimiento del Plan de Comunicación Institucional para intensificar los esfuerzos de una comunicación efectiva	D6.1.1 Constitución de un comité de comunicación institucional  D6.1.2 Divulgación y orientación al personal y estudiantado sobre las políticas institucionales establecidas según le correspondan	Rector  Rector Decanos Secretaría del Senado Académico y Junta Administrativa	Humanos

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
	3. Cantidad de comunicaciones realizadas sobre asuntos institucionales.		D6.1.3 Implantación y evaluación continua del Plan de Comunicación Institucional	Director de Prensa y Comunicaciones	
	4. Mecanismo de comunicación accesible a todos los sectores de la comunidad universitaria.	D6.2 Desarrollo de mecanismos de comunicación más efectivos para la comunidad universitaria	D6.2.1 Publicación periódica de información pertinente para mantener la comunicación directa y regular con todos los sectores de la comunidad que incluya las certificaciones de los cuerpos deliberativos, a través de los medios de comunicación internos y externos	Director de Prensa y Comunicaciones Secretaría del Senado Académico y Junta Administrativa	
	5. Realización de por lo menos dos actividades anuales que fomenten la participación y vinculación de todos los sectores.		D6.2.2 Creación de un mecanismo de comunicación oficial entre el estudiantado	Decano de Estudiantes Consejo de Estudiantes	
	6. El 75 % o más de la comunidad universitaria está satisfecha con los mecanismos de comunicación.		D6.2.3 Evaluar la satisfacción de la comunidad universitaria con los mecanismos de comunicación	Director de Prensa y Comunicaciones	
		D6.3 Identificación de actividades que estimulen la participación e interacción de todos los sectores de la institución	D6.3.1 Institucionalización de actividades que promuevan la vinculación de todos los sectores de la institución	Rector Comité Ad Hoc	Humanos

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
EVALUACIÓN:					

**Meta E: Revitalizar la investigación mediante un rol participativo de los constituyentes en función de parámetros crecientes de competitividad en las ciencias naturales, administrativas y humanas de manera que contribuya al adelanto del conocimiento y a la solución de problemas de la región oriental, Puerto Rico, el Caribe y el exterior**

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
E1. Fomentar y apoyar la investigación y creación artística y literaria de la facultad y del estudiantado en todas las disciplinas con potencialidad de derivar en aplicaciones sociales, culturales, económicas, tecnológicas y de política pública.	1. Oficina de Recursos Externos reestructurada.	E1.1 Estructura institucional efectiva para la recaudación de fondos externos	E1.1.1 Revaluación de la estructura de recursos externos como una oficina independiente que apoye la obtención de fondos externos a través de la preparación de propuestas y el ofrecimiento de adiestramientos en función del proceso de planificación y su producto (los planes institucionales)	Junta Administrativa	Humanos y presupuestarios
	2. Política Institucional de Investigación y de Creación Artística y Literaria revisada y aprobada.	E1.2 Revisión de la Política Institucional de Investigación y de Creación Artística y Literaria (Certificación 2004-05-60 del Senado Académico)	E1.2.1 Encomienda a un comité especial de replantear la investigación como elemento de la tarea docente	Senado Académico	
	3. Política de asignación y uso efectivo de los espacios de investigación aprobada.				
	4. Creación de la oficina que administrará la Junta de Revisión Institucional (IRB en inglés), según la reglamentación vigente del Federal Wide Assurance y el National Institute of Health.	E1.3 Desarrollo efectivo de los investigadores activos mediante la asignación de espacios físicos apropiados	E1.3.1 Creación de una política de asignación y uso efectivo de los espacios de investigación	Senado Académico	Comité de Investigación Institucional con representación de las tres áreas académicas
	5. Cantidad de incentivos para apoyar la investigación y la creación artística y literaria.	E1.4 Constitución de la Junta de Revisión Institucional para la protección de sujetos humanos en la investigación conforme a la política aprobada (Certificación 2008-2009-33 de la Junta Administrativa)	E1.4.1 Implantación de una oficina de cumplimiento la cual evaluará la viabilidad de los proyectos de investigación propuestos	Rector	Humanos (director y secretaria), presupuestarios y físicos
	6. El 100 % de los programas académicos medirá el desarrollo de la competencia de investigación a través del currículo.			Junta Administrativa	

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
		E1.5 Apoyo financiero recurrente que permita el desarrollo de investigaciones conforme a la política de investigación vigente en la UPRH	E1.5.1 Asignación recurrente de fondos para la investigación en el presupuesto operacional (FoPI)	Junta Administrativa	Presupuestarios
			E1.5.2 Establecimiento de las prioridades institucionales para la otorgación de licencias sabáticas y los criterios para aprobar las mismas	Decano Asociado con peritaje en investigación Senado Académico	Presupuestarios y físicos
			E1.5.3 Continuación e incremento de los incentivos (descargas, sabáticas, equipo, instalaciones, bonificaciones, práctica intramural, compensaciones y viajes, entre otros) para promover y apoyar los trabajos de investigación y creación artística y literaria	Junta Administrativa Decano de Asuntos Académicos Decano de Administración	
			E1.5.4 Identificación del personal docente elegible a licencia sabática y envío de una notificación para motivar la solicitud de estas en apoyo a los trabajos de investigación y creación artística y literaria	Oficina de Recursos Humanos	
		E1.6 Maximización de los recursos humanos y fiscales de las instituciones de educación superior	E1.6.1 Asignación de recursos para el desarrollo de proyectos académicos centrados en el aprendizaje estudiantil	Decano de Asuntos Académicos	Humanos y presupuestarios
		E1.7 Desarrollo de los mecanismos para medir, a través del currículo, la competencia del estudiantado en la aplicación de diferentes métodos de investigación	E1.7.1 Implantación y evaluación del Componente de Educación General	Decano de Asuntos Académicos	
				Comité Asesor del Componente de Educación General	

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
			E1.7.2 Implantación y evaluación del Plan de Evaluación Institucional	Decanos  Director de la Oficina de Evaluación	
E2. Estimular la transferencia de tecnología, la comercialización de la propiedad intelectual y la investigación que propicie el desarrollo socioeconómico en y fuera de Puerto Rico.	1. El 100 % de los departamentos académicos proveerá experiencias enriquecedoras al estudiantado y a la facultad con la divulgación y publicación de sus proyectos de investigación y creación artística y literaria.	E2.1 Auspicio y promoción de la participación del estudiantado y la facultad en actividades de divulgación y publicación de resultados de los trabajos de investigación y creación artística y literaria	E2.1.1 Preparación de los planes operacionales del Decanato de Asuntos Académicos y departamentos académicos	Decano de Asuntos Académicos  Directores de los Departamentos Académicos	Presupuestarios
	2. Número de publicaciones u obras creativas en revistas arbitradas.		E2.1.2 Institucionalización del Día de la Investigación para que se celebre anualmente	Decano de Asuntos Académicos  Comité de Investigación Institucional	
	3. Registro oficial institucional de las publicaciones, trabajo creativo y patentes.	E2.2 Respaldo con equipo, exposición, ambientes de trabajo y apoyo administrativo para alentar la investigación y creación artística y literaria	E2.2.1 Continuación y promoción de alianzas de colaboración con la industria, agencias gubernamentales y entidades comunitarias que incluya la obtención de recursos que apoyen la investigación	Rector  Director y Facultad de los Departamentos Académicos	
	4. Cinco o más alianzas establecidas anualmente.			Director de la Decep (Área de Recursos Externos)	

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
EVALUACIÓN:					



## REFERENCIAS

- Doss, K. (2012). Goodbye and Hello: Making Succession Planning a Priority. *Public Purpose*, 7(3), 6-9.
- Evaluation Team representing the Middle States Commission on Higher Education. (2011). *Follow-up Report to the Middle States Commission on Higher Education From University of Puerto Rico at Humacao*. Philadelphia, Pennsylvania: Middle States Commission on Higher Education.
- Evaluation Team representing the Middle States Commission on Higher Education. (2011). *Report to the Faculty, Administration, Trustees and Students*. Philadelphia, Pennsylvania: Middle States Commission on Higher Education.
- Freeman, J. & Wilmes, D. (2009). Facilitating change through integrated strategic planning. *Planning and Changing: An Educational Leadership and Policy Journal*, 40(3&4), 224-241.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Kaufman, R. (2007). *Planificación de sistemas educativos: ideas básicas concretas*. México, Distrito Federal: Editorial Trillas.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1996). Envisioning Your Future: Imagining Ideal Scenarios. *The Futurist*, 14-19.
- Lewis, P. (2007). *Fundamentals of Project Management*. Broadway, New York: Amacom.
- Ley de la Universidad de Puerto Rico de 1966, 18 L.P.R.A. § 601 (2013).
- Nichols, K. & Nichols, J. (2000). *The Department Head's Guide to Assessment Implementation in Administrative and Educational Support Units*. New York, New York: Agathon Press.
- Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional. (2012). *Perfil socioeconómico del área de mercado de la UPRH 2004-2011*. Humacao, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico en Humacao.
- Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional de la Universidad de Puerto Rico en Humacao. (2012). *Tabulación: evaluación sumativa Plan Estratégico de Desarrollo 2004-2005 Al 2009-2010*. Humacao, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico en Humacao.
- Planeación Estratégica. (s. f.) *Paso 4: Establecimiento de los objetivos estratégicos*. Recuperado de [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan\\_estr/7.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan_estr/7.pdf)

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, Distrito Federal: Pearson Educación.
- Rosa, R. (2006). *Planificación y evaluación de programas*. San Juan, Puerto Rico: Isla Negra.
- Universidad de Puerto Rico. (2006). *Diez para la Década: Agenda para la Planificación 2006-2016*. San Juan, Puerto Rico: Administración Central.
- Universidad de Puerto Rico en Humacao. (2011). *Institutional Self Study to the Middle States Commission on Higher Education*. Humacao, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.



---

**JUNTA ADMINISTRATIVA**

**CERTIFICACIÓN NÚMERO 2012-2013-36  
(CORREGIDA)**

YO, Amelia Maldonado Ruiz, Secretaria Ejecutiva de la Junta Administrativa de la Universidad de Puerto Rico en Humacao, CERTIFICO QUE:

La Junta Administrativa, en reunión extraordinaria del viernes 24 de mayo de 2013, aprobó por unanimidad el **Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2014 al 2017-2018** con enmiendas a la misión y a la visión de la UPR en Humacao. La nueva misión y la nueva visión son las siguientes:

**Misión:**


La Universidad de Puerto Rico en Humacao, como la principal institución de educación superior del área este de Puerto Rico:

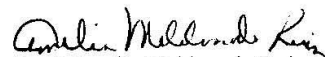
Establece al estudiantado como el eje central de la actividad universitaria, por esta razón dirige sus esfuerzos de docencia, investigación y servicios hacia el desarrollo ético, cultural, estético, humanista, tecnológico e intelectual del estudiante; además, contribuye a la formación de ciudadanos con conocimientos y valores integrados que propician el fortalecimiento de la democracia participativa, sustentabilidad ecológica, justicia y equidad en la región oriental, Puerto Rico y el Caribe.

**Visión:**

La Universidad de Puerto Rico en Humacao aspira a ser el modelo de excelencia reconocido por su contribución al desarrollo intelectual, social, económico, democrático y cultural de la región oriental, Puerto Rico y el Caribe, mediante la ampliación de sus ofertas académicas, incluyendo programas nocturnos y graduados que estén atemperados a la tecnología emergente y a la necesidad de una educación integral.

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, y para remitir a las autoridades universitarias correspondientes, se expide la presente Certificación en Humacao, Puerto Rico, a veintiocho de mayo de dos mil trece.

  
Dra. Carmen Ana Miranda Rivera  
Rectora Interina y Presidenta

  
Prof. Amelia Maldonado Ruiz  
Secretaria Ejecutiva

---

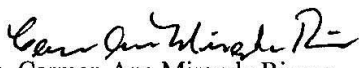
**SENADO ACADÉMICO**


**CERTIFICACIÓN NÚMERO 2012-2013-49**

YO, Amelia Maldonado Ruiz, Secretaria Ejecutiva del Senado Académico de la Universidad de Puerto Rico en Humacao, CERTIFICO QUE:

El Senado Académico, en su reunión ordinaria del jueves 23 de mayo de 2013, acordó endosar el **Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2014 al 2017-2018**. Acordó, además, que si el Departamento de Ciencias Sociales tiene recomendaciones a dicho Plan, las haga llegar directamente a la Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional (OPAI).

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, y para remitir a las autoridades universitarias correspondientes, se expide la presente certificación en Humacao, Puerto Rico, a veintiocho de mayo de dos mil trece.

  
Dra. Carmen Ana Miranda Rivera  
Rectora Interina y Presidenta

  
Prof. Amelia Maldonado Ruiz  
Secretaria Ejecutiva

## DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

**Meta:** Finalidad que se desea alcanzar a mediano plazo en la atención de una necesidad que recae dentro de la misión institucional; sirve de marco de referencia en el establecimiento de objetivos estratégicos, ya que identifican las áreas de desarrollo. Las cualidades de las metas de un plan estratégico deben estar claramente relacionadas con la misión, limitadas en número (no más de 6), enfocadas en los logros que se desean alcanzar, no en los medios para alcanzarlas; fáciles de supervisar constantemente, diseñadas para producir logros a mediano o largo plazo, comprendidas y aceptadas como muy significativas por los miembros.

OBJETIVOS	INDICADORES	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS
<p>Resultado que se tiene que lograr a mediano plazo en un periodo de tiempo determinado para que la meta sea alcanzada. Los indicadores cuantitativos y cualitativos de cada objetivo representan los parámetros que abonarán al logro dentro del marco de tiempo establecido.</p> <p>Los objetivos son estratégicos de tipo organizacional, los cuales indican mejoras o cambios que la organización debe realizar en su estructura o procesos para alcanzar la misión y visión. Estos representan los servicios, programas o esfuerzos que se deben llevar a cabo en diversas áreas; son expectativas que se han generado como consecuencia del análisis interno y externo.</p> <p>El número de objetivos estratégicos debe delimitarse a aquellos que pueden ser realizados en el mediano plazo y en la práctica no deben ser muy numerosos.</p>	<p>Medida cuantitativa o cualitativa que se utiliza para conocer el grado de consecución de los objetivos. Los indicadores cuantitativos deben indicar el número, por ciento o cantidad que se desea alcanzar. Los cualitativos se refieren a la cualidad que describe el resultado esperado (un documento específico, un cambio en política institucional).</p>	<p>Asunto crítico que requiere atención para lograr un desarrollo institucional óptimo; necesidad que se identifica como un área a mejorar.</p> <p>El área de oportunidad es un cambio deseado que se expresa en forma positiva y no en forma de deficiencia o problema.</p>	<p>Curso de acción que indica cómo se alcanzará el objetivo. Intervención articulada con el fin de satisfacer expectativas mediante la configuración de recursos.</p> <p>La estrategia debe: hacer crecer y aprovechar las oportunidades, eliminar las debilidades y disminuir las amenazas.</p> <p>La suma de las estrategias para un objetivo, una vez ejecutadas, debe lograr completamente ese objetivo. A su vez, la suma de todas las estrategias para todos los objetivos, debe lograr la misión y visión de la organización. Para este PED se seleccionaron las estrategias deliberadas.</p>	<p>Persona, comité o grupo de trabajo a cargo de implantar la estrategia, medir los indicadores y recopilar los datos e información.</p>	<p>Conjunto de elementos necesarios que se deben asignar en apoyo al cumplimiento del objeto. Estos pueden ser (humanos, presupuestarios y físicos)</p>
Evaluación:	<p>Proceso continuo y sistemático de recopilar datos en relación con unos criterios ya establecidos para emitir un juicio y tomar decisiones. Para el Plan Estratégico de Desarrollo de la UPRH se llevarán a cabo evaluaciones formativas y sumativas. La evaluación formativa examinará progreso de cumplimiento de objetivos y proveerá retroalimentación; se comparan los resultados alcanzados con el indicador establecido. La evaluación sumativa determinará el grado de consecución de los objetivos al final del periodo de vigencia del Plan; se indica hasta qué punto se alcanzaron los objetivos. Se documentará la rendición de cuentas a los constituyentes internos y externos de la institución y se recomendarán cambios para el inicio de un nuevo ciclo de planificación.</p>				

**Aguas de escorrentías:** Circulación libre del agua de lluvia sobre las superficies (suelo, techos, carreteras, etc.) que ocurre cuando el suelo recibe más lluvia o riego de la que puede sostener y no se infiltra por el terreno.

**Baja tasa de graduación:** Expresión porcentual que esté por debajo de la tasa de graduación de la institución.

**Clima institucional:** Percepción que existe o se tiene sobre los procesos de toma de decisiones, liderazgo institucional, normas y políticas que prevalecen en el trabajo, estructuras, prácticas, actitudes y valores que promueven la calidad de las interacciones personales en una institución.

**Comunidad excluida y a riesgo:** Situación en que una localidad, área geográfica o unidad social con intereses comunes quedan excluidas como grupo o sector de alguna dimensión de la convivencia social.

**Consejería académica:** Asesoramiento directo que un profesor ofrece a los estudiantes en la selección, elaboración y coordinación de sus programas académicos.

**Creación artística y literaria:** Actividad académica que promueve la producción de obras y proyectos de carácter estético.

**Curso en línea:** Modalidad educativa en la cual más del 80 % se ofrece a través de la web.

**Curso híbrido:** Modalidad educativa en la que el profesor ofrece un 50 % de las horas contacto del curso a través de una plataforma virtual en la web.

**Educación general:** Currículo subgraduado cuyos cursos generales y de concentración están entrelazados por competencias que integran los conocimientos, las destrezas y los valores que el educando contemporáneo necesita para disfrutar de una vida completa y satisfactoria como miembro de una familia, trabajador, ciudadano y un ser con propósitos dignos y solidarios.

**Educación a distancia:** Método instruccional que utiliza tecnologías de la información y la comunicación como medio primordial de interacción profesor-estudiante y estudiante-estudiante, desde espacios físicos distintos.

**Estudiante no tradicional:** Individuo con necesidades o intereses de educación o adiestramiento que por razones personales o de trabajo, no puede beneficiarse de los servicios universitarios diseñados para los estudiantes tradicionales.

**Horario extendido:** Tiempo que comprende de lunes a viernes después de las 4:30 p.m., y los sábados y domingos.

**Interdisciplinario:** Actividad que se realiza con la cooperación de varias disciplinas.

**Internacional:** Que trasciende o ha trascendido las fronteras de su país.

**Investigación:** Proceso sistemático de llevar a cabo un método de análisis orientado a la obtención de nuevo conocimiento y su aplicación para la solución de problemas o interrogantes de carácter científico.

**Medida estructural:** Obra de ingeniería implantada para disminuir las aguas de escorrentía, los contaminantes o

impacto de los contaminantes en las aguas de escorrentía que incluye la construcción de canales, sistemas de infiltración, techos de protección, trampas, filtros mecánicos, zanjas, barreras de piedras, entre otros.

**Medida no estructural:** Parámetro que previene la contaminación del agua reduciendo las fuentes potenciales de contaminantes y evita parcialmente el flujo de las escorrentías; incluye el desarrollo de normas, políticas y advertencias, medidas para el desarrollo del conocimiento y de participación pública, protección de áreas sensitivas y minimización de disturbios de terreno y de vegetación, entre otras.

**Misión:** Enunciado que describe la razón de ser de la institución, su propósito, para qué existe y su compromiso social.

**Necesidad académica en las áreas de español, inglés y matemáticas:** Todos los estudiantes de nuevo ingreso cuyas puntuaciones en las Pruebas de Evaluación y Admisión Universitaria (Prueba de Aprovechamiento Académico) estén por debajo de los parámetros establecidos por el Senado Académico.

**Regional:** Área geográfica comprendida por nueve municipios del área este de Puerto Rico (Ceiba, Culebra, Fajardo, Humacao, Luquillo, Naguabo, Río Grande, Vieques, Yabucoa).

**Rúbrica:** Instrumento que se utiliza para evaluar cuantitativa y cualitativamente la ejecutoria y las implicaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante.

**Supranacional:** Dicho de una entidad que está por encima del ámbito de los gobiernos e instituciones nacionales y que actúa con independencia de ellos.

**Tasa de graduación:** Total de estudiantes que cumplieron, dentro del 150 % del tiempo establecido, los requisitos de su programa de estudio dividido entre una cohorte particular.

**Tasa de retención:** Expresión porcentual que mide la persistencia de los estudiantes matriculados en un programa educativo de una institución. Es el porcentaje de estudiantes matriculados por primera vez, a tarea completa, y que persiguen completar un grado en una institución de educación superior durante el semestre de agosto a diciembre y que regresan a la institución en el semestre de agosto a diciembre del próximo año académico.

**Tiempo establecido (150 %):** Lapso programado para completar un grado académico (tres años para grados asociados y seis años para los bachilleratos).

**Transferencia de tecnología:** transmitir conocimiento sistemático para la elaboración de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio.

**Valores:** Enunciados sobre concepciones de lo deseable con los cuales los constituyentes de una institución se comprometen. Son los fundamentos o principios que guían el esfuerzo institucional.

**Visión:** Declaración de lo que la institución aspira a ser y sobre sus expectativas futuras.

