Transformación Administrativa

Modelo de Servicios Compartidos

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

11 de noviembre de 2021

TABLA DE CONTENIDO

I. Introducción **2**

¿Qué es el Plan Piloto de Servicios Compartidos? *3*

II. Retos Sistémicos **4**

A. Reto Estudiantil *4*
B. Reto de la Fuerza Laboral *6*
C. Reto Financiero *10*
D. Modelos Implementados de Transformaciones Administrativas *12*

III. Cuadro Actual **16**

A. Cuadro Actual para la UPR Arecibo *16*
B. Cuadro Actual para la UPR Aguadilla *20*
C. Cuadro Actual para la UPR Utuado *24*

IV. Marco para el Desarrollo del Plan Piloto **28**

V. Visitas a Unidades Identificadas **29**

A. UPR Arecibo *30*
B. UPR Aguadilla *30*
C. UPR Utuado *31*

VI. Resultados **32**

A. Agrupamientos Determinados *32*
B. Las Unidades Identificadas *32*
C. UPR Arecibo *37*
D. UPR Aguadilla *41*
E. UPR Utuado *45*
F. Tecnología y Sistemas de Información en las Unidades Identificadas *49*

VII. Recomendaciones del Plan Piloto **50**

A. Metodología de Etapas *50*

VIII. Incentivos e Impacto Fiscal **61**

A. Fuentes de Financiamiento *61*
B. Incentivos del Plan Piloto *64*
C. Incentivos a Empleados Participantes *65*
D. Incentivos a las Unidades Identificadas *68*
E. Incentivos de Transformación *73*

IX. Recomendaciones a Largo Plazo **74**

X. Manual de Acción y Próximos Pasos **76**

I. INTRODUCCIÓN

La llamada "Transformación Administrativa" de la Universidad de Puerto Rico (la ("UPR", la "Universidad", la "Institución", y/o el "Sistema") ha sido foco de atención y discusión por los últimos cinco (5) años. Iniciativas y planteamientos presentados tales como: el cierre de unidades; estructuras de "Hub"; unidades satélites; la reingeniería de procesos institucionales; cambios en la cultura gerencial; nuevos modelos presupuestarios; la digitalización universitaria; entre otros, tienen en común el mismo fin, atender una estructura operacional que se ha convertido insostenible. La Universidad tiene tres (3) retos principales que atentan contra su estabilidad: Estudiantado, Fuerza Laboral y Financiero.

Reto del Estudiantado. Entre el año fiscal 2017 al año fiscal 2022, la Universidad ha perdido alrededor de 16,464 estudiantes, o un 28%. Esto a consecuencia de una tendencia demográfica en el sistema de educación pública de la Isla. La Universidad ha perdido un 62% de su matrícula en los pasados 40 años. Según la proyección más reciente del Plan Fiscal Certificado del Gobierno[1], Puerto Rico continuará experimentando cambios demográficos que reducirán su población del año fiscal 2022 al año fiscal 2051 en un 18%.

Reto de la Fuerza Laboral. Entre el año fiscal 2017 al año fiscal 2022, la Universidad ha perdido alrededor de 3,740 empleados de su plantilla, o un 28%. Más alarmante es la realidad que la salida de empleados seguirá aconteciendo ya que en los próximos cinco (5) años, 45% de la plantilla será elegible para el retiro. El panorama laboral actual presenta dificultades para la Institución ya que no es capaz de ofrecer paquetes de compensación atractivas – por consecuencia de un Plan de Clasificación y Retribución sin actualizar hace más de 40 años.

Reto Financiero. Entre el año fiscal 2017 al año fiscal 2022, la Universidad – a causa de la Ley PROMESA, ha tenido un recorte de $427 millones, o un 52%, en sus apropiaciones del Gobierno Central. Para el próximo año fiscal se espera una reducción adicional de unos $24 millones.

El seguir postergando los cambios necesarios aumentará exponencialmente los retos de la Institución.

La Universidad ha cumplido, en su gran mayoría – sobre el 80% – las iniciativas trazadas en el Plan Fiscal Certificado por la Junta de Supervisión Fiscal (el "Plan Fiscal"). Este gran logro no significa que la Universidad haya culminado con su transformación. Ahora, le toca rediseñar sus componentes administrativos y académicos para poder seguir operando bajo los recursos de este nuevo panorama institucional.

La Universidad, dentro de su plan de trabajo y planificación estratégica, no puede considerar recursos adicionales del Gobierno Central. El Plan Fiscal delinea a 30 años los ingresos que espera recibir la Institución por parte del Gobierno. El asumir fondos adicionales podría considerarse irresponsable. Esto no significa que los líderes y la comunidad universitaria deben conformarse con las asignaciones gubernamentales ya prescritas. Lo que no debe hacer la Institución es contar con fondos donde no exista seguridad ni garantía de que se vayan a recibir.

La Universidad, ahora más que nunca, debe redirigir sus esfuerzos a transformaciones administrativas que redunden en eficiencias y mejores servicios al estudiantado. Este Informe busca guiar a la Institución para implementar una medida dirigida a crear eficiencias y mejor servicio al estudiantado, a través de un plan piloto de servicio de servicios compartidos (el "Plan Piloto"). La Administración Central ha puesto sus recursos en la reingeniería de procesos, la digitalización, y el nuevo Plan de Clasificación y Retribución

[1] Plan Fiscal para el Gobierno Central certificado por la Junta de Supervisión Fiscal el 23 de abril de 2021

para transformar la operación a nivel sistémico. No obstante, este Plan Piloto es una iniciativa puntual para ser ejecutada a corto plazo.

¿Qué es el Plan Piloto de Servicios Compartidos?

- Es el diseño de una estructura de servicios compartidos entre las Unidades de Arecibo, Utuado y Aguadilla (las "Unidades Identificadas")
- Establece espacios de colaboración entre las Unidades Identificadas para maximizar los recursos no docentes en distintas oficinas administrativas
- Promueve participación de las unidades y su personal para hacer del Plan Piloto uno completo, real y posible de ejecutar
- Considera incentivos económicos para las Unidades Identificadas, el personal y el Sistema
- **No es el cierre de Unidades**. Todo lo contrario. Busca atender las deficiencias de personal, servicios y presupuestarias de una manera innovadora.

Estas Unidades Identificadas sirven como "microcosmo" de los problemas estructurales y operacionales del Sistema. El éxito de este Plan Piloto servirá como propulsor de iniciativas similares en otras Unidades, donde se maximice el capital humano existente, se remunere de manera adecuada y se suplan las necesidades en las áreas que realmente necesitan apoyo adicional, tales como las académicas y estudiantiles.

Existen cuatro (4) razones principales para escoger las Unidades Identificadas para el Plan Piloto:

- Perfil Académico
- Distancia entre las Unidades
- Tamaño
- Disposición colaborativa

Al obtener las necesidades de servicio en cada categoría para cada Unidad Identificada, se logró determinar ciertos ahorros potenciales. Asimismo, se crean eficiencias operacionales con el personal adecuado en cada oficina, lo que le demuestra al Sistema la flexibilidad y el espíritu cooperativo de su fuerza laboral.

El Plan Piloto estima que con una inversión anual de $1.4 millones, se crearían 164 plazas permanentes, 137 empleados recibirían aumentos de retribución y 204 empleados podrían recibir diferenciales por funciones que excedan sus deberes actuales. Este Modelo de Servicios Compartidos además traerá mayor redundancia al Sistema, en donde oficinas con recursos limitados tendrían el apoyo para rendir servicios de manera permanente y/o según su necesidad lo requiera.

Todo cambio trae consigo preocupación e incertidumbre. No obstante, estamos confiados que con este Plan Piloto podemos demostrar que este tipo de iniciativa es viable y que, como Institución, estamos dispuestos a cambiar estilos del pasado y convertirnos en una Universidad más ágil y fiscalmente responsable, en beneficio de nuestros estudiantes y personal.

II. RETOS SISTÉMICOS

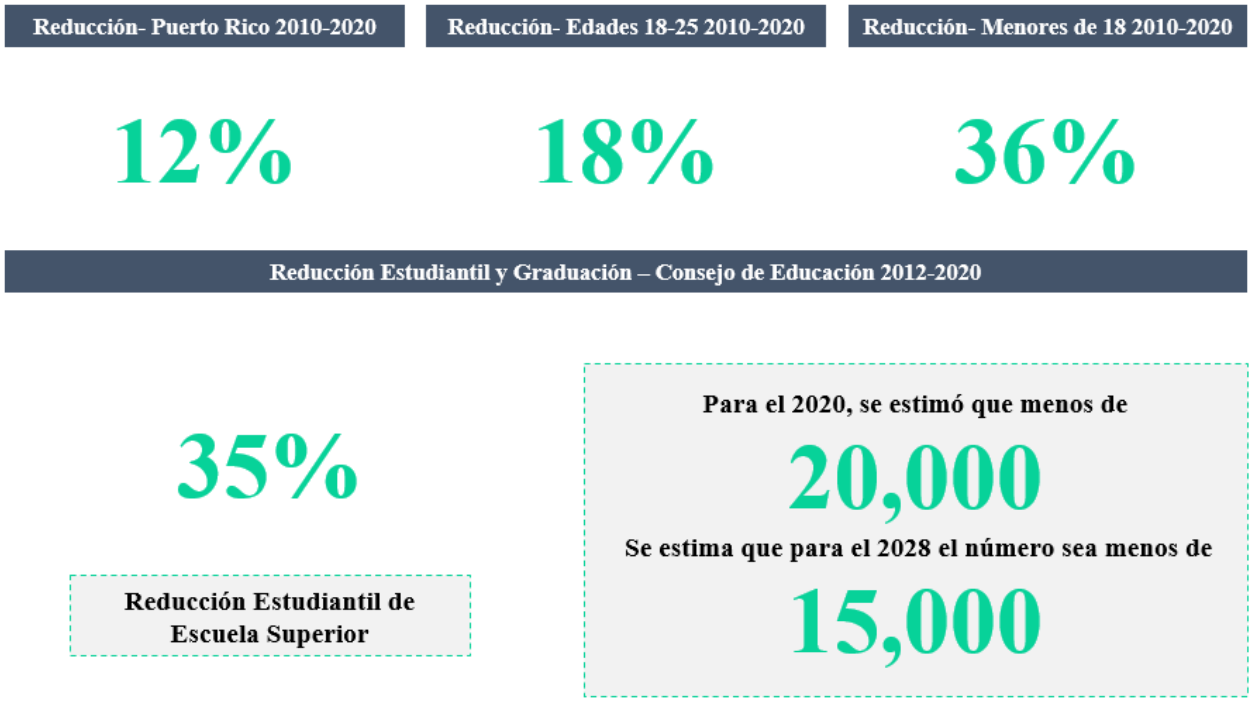
Son tres (3) retos principales que la Universidad lleva enfrentando durante la última década y cuya respuesta definirá su futuro como la primera institución de educación superior en la Isla.

A. Reto Estudiantil

El principal reto que enfrenta la Universidad está atado a la disminución estudiantil. Según el Censo 2020, la población de Puerto Rico ha disminuido un 12% en la última década. Durante el Censo 2010, contábamos con 3,725,789 habitantes en comparación a las 3,285,874 habitantes del 2020, lo que representa una reducción de casi medio millón de habitantes. De estos, la población entre las edades de 18 a 25 ha disminuido un 18%. A su vez, la población menor de 18 años ha caído un 36%.

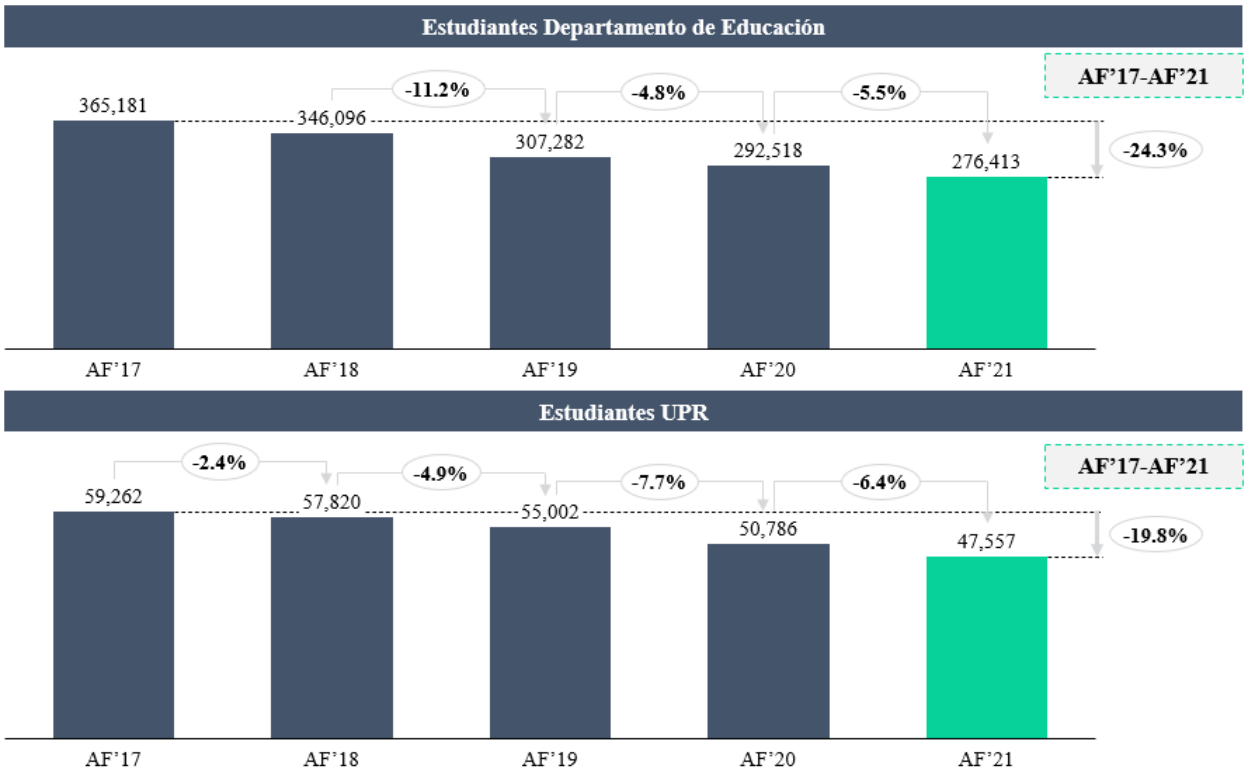
Según el Consejo de Educación de Puerto Rico, los estudiantes de escuela superior han bajado por un 35% desde el 2012 al 2020.

Para el año 2020, se hizo un estimado que menos de 20,000 estudiantes se graduarían de nivel superior y ese número disminuirá a 15,000 o menos para el 2028.[2]

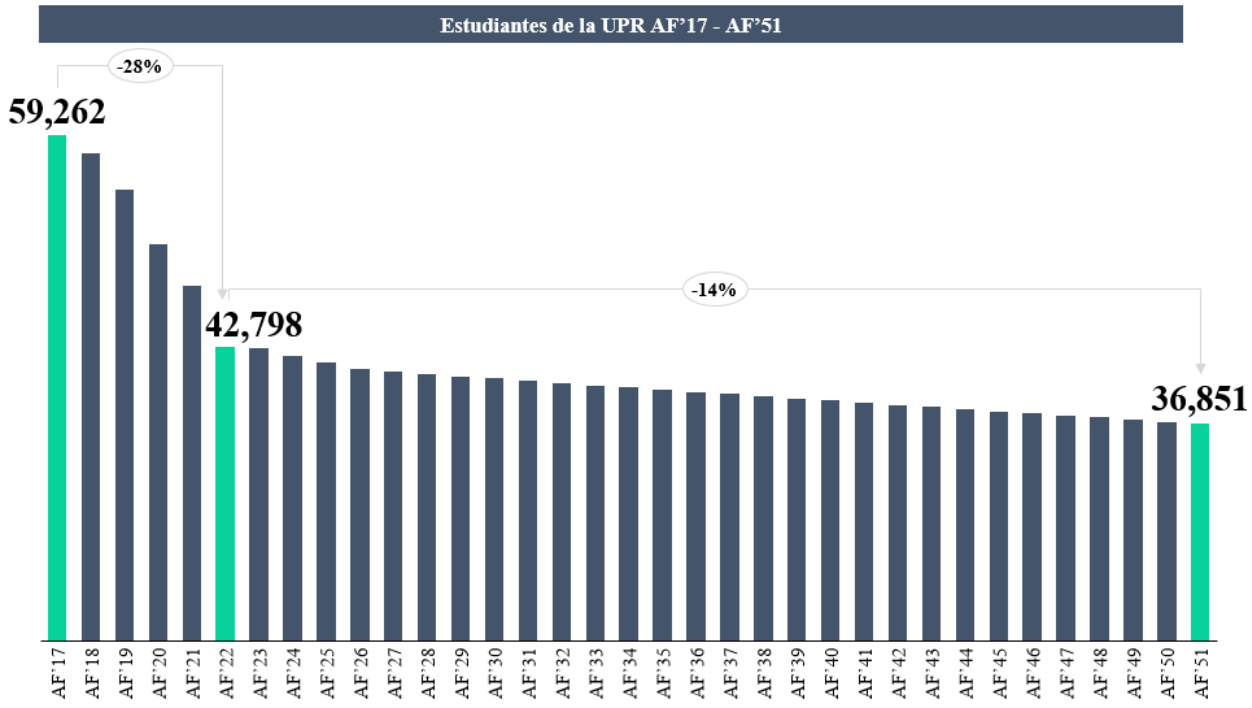


Al mismo tiempo, del año fiscal 2017 al año fiscal 2021, el Departamento de Educación de Puerto Rico (el "Departamento"), tuvo una reducción en su matrícula de 24%, o 88,768 estudiantes menos, comparada con la reducción en la plantilla de la UPR con una reducción en su matrícula de un 28%, o 16,464 estudiantes.

[2] Western Interstate Commission for Higher Education ("WICHE")



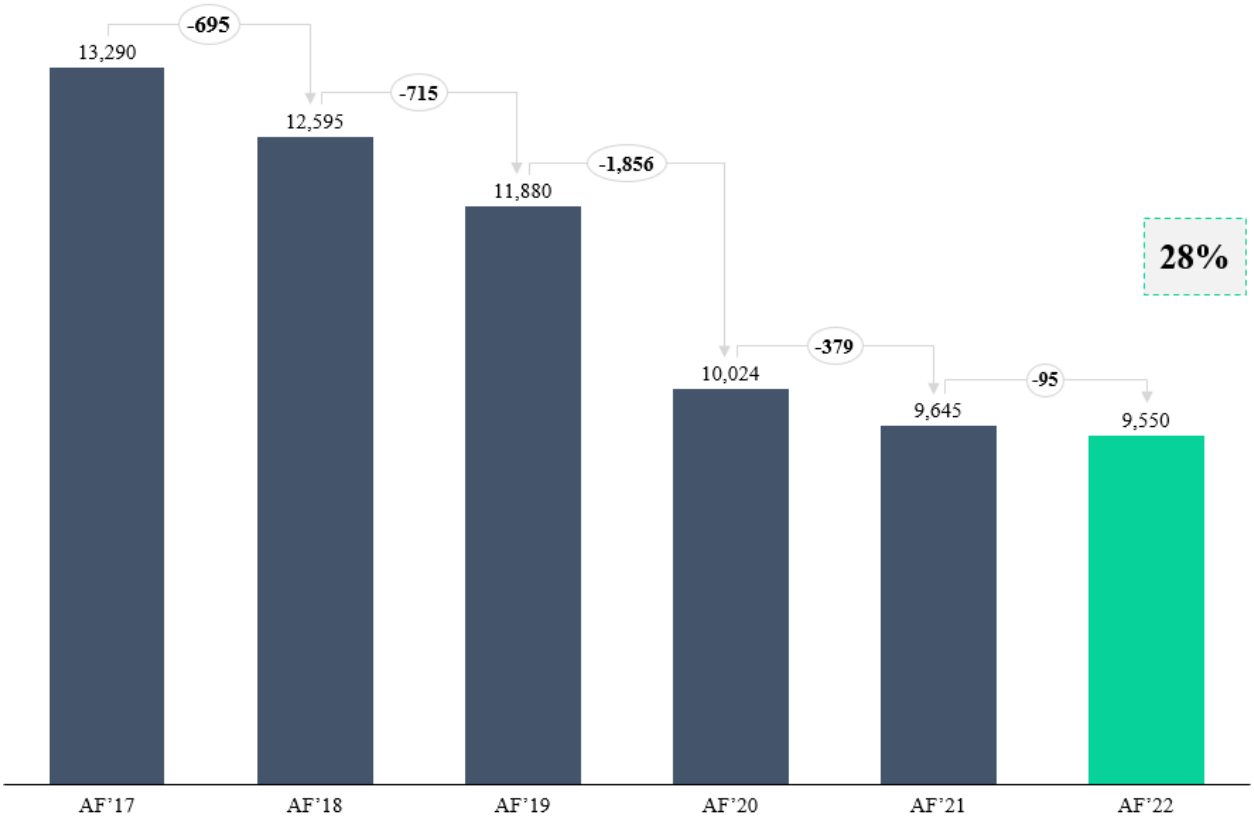
Según la proyección más reciente del Plan Fiscal Certificado del Gobierno, Puerto Rico continuará experimentando cambios demográficos que reducirán su población del año fiscal 2022 al año fiscal 2051 en un 14%. Utilizando esta premisa, la Universidad tendría unos 36,851 estudiantes para el año fiscal 2051, un 42% de lo que fue su plantilla más alta en el año fiscal 2017 con una reducción de 22,411.



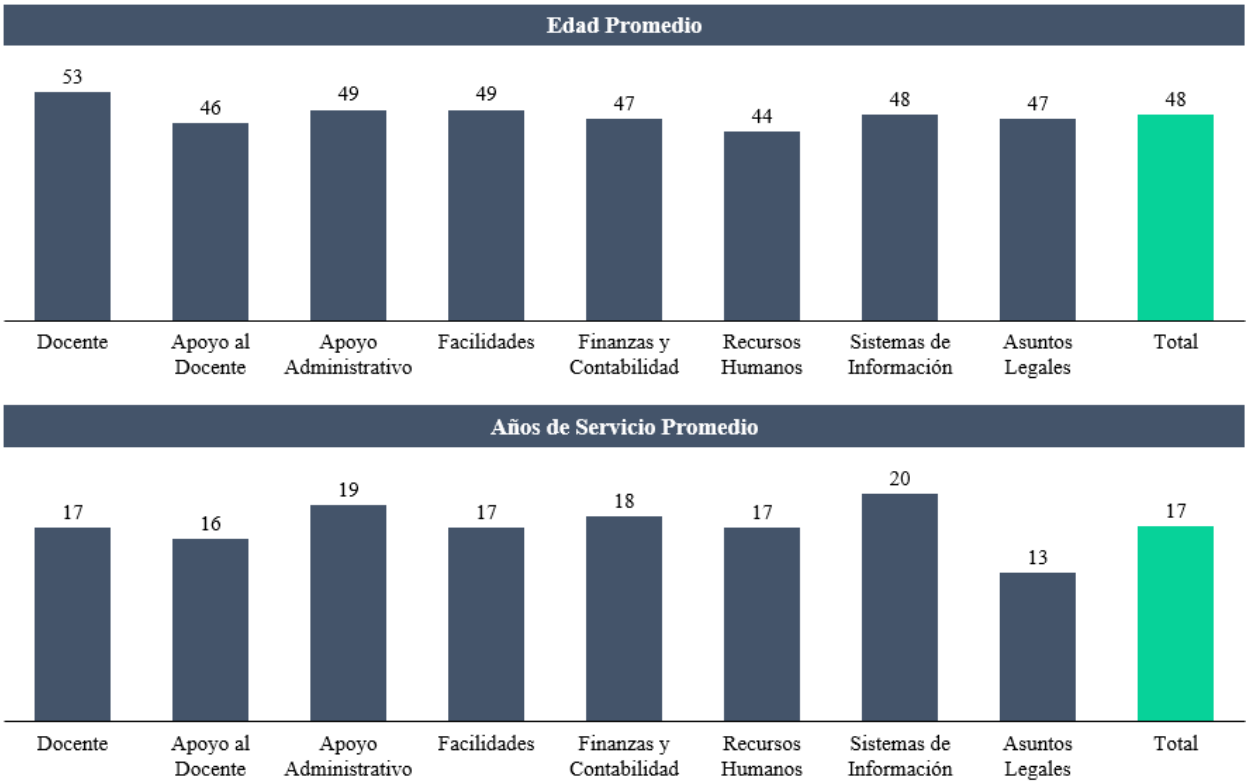
1 – Proyección del AF'22 se calcula utilizando el primer semestre actual y la proyección del segundo semestre basado en los números históricos

B. Reto de la Fuerza Laboral

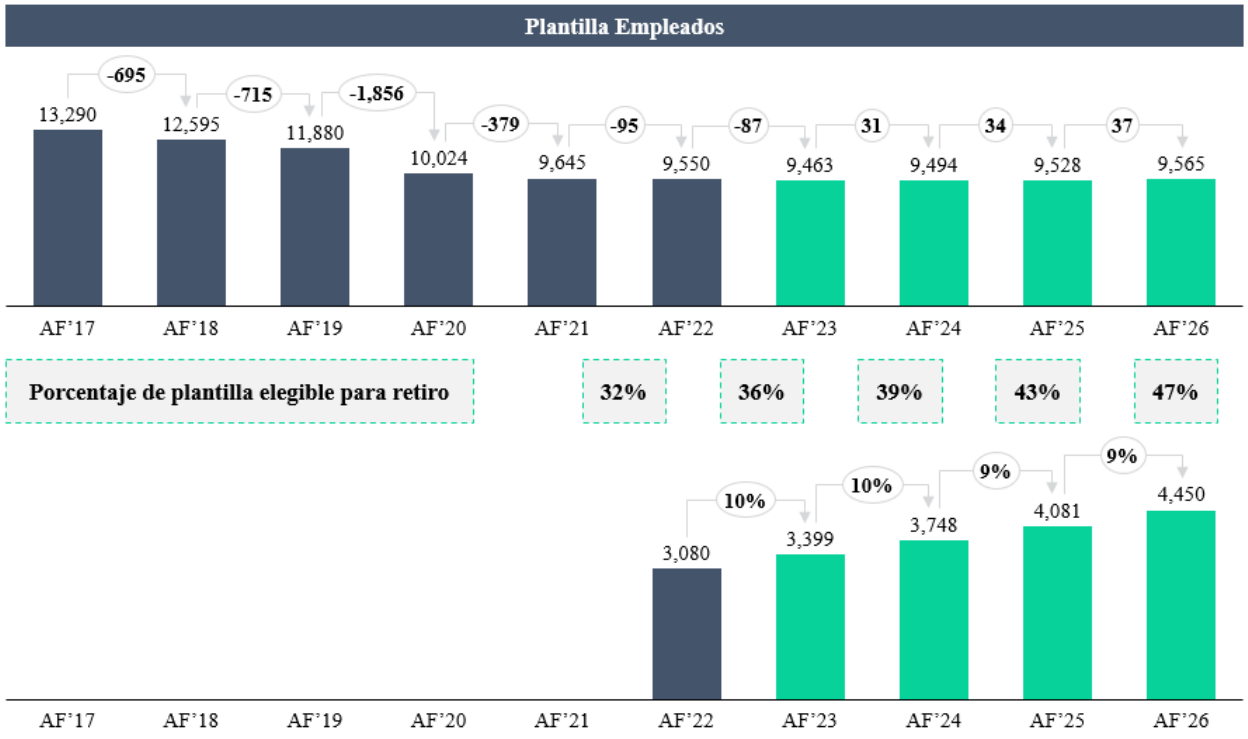
Por consecuencia de los cambios demográficos anteriormente mencionados, la fuerza laboral que compone la Universidad también se ha visto impactada. Del año fiscal 2017 al año fiscal 2022 la Universidad ha visto una reducción en su plantilla de unos 3,740 empleados, o un 28%.



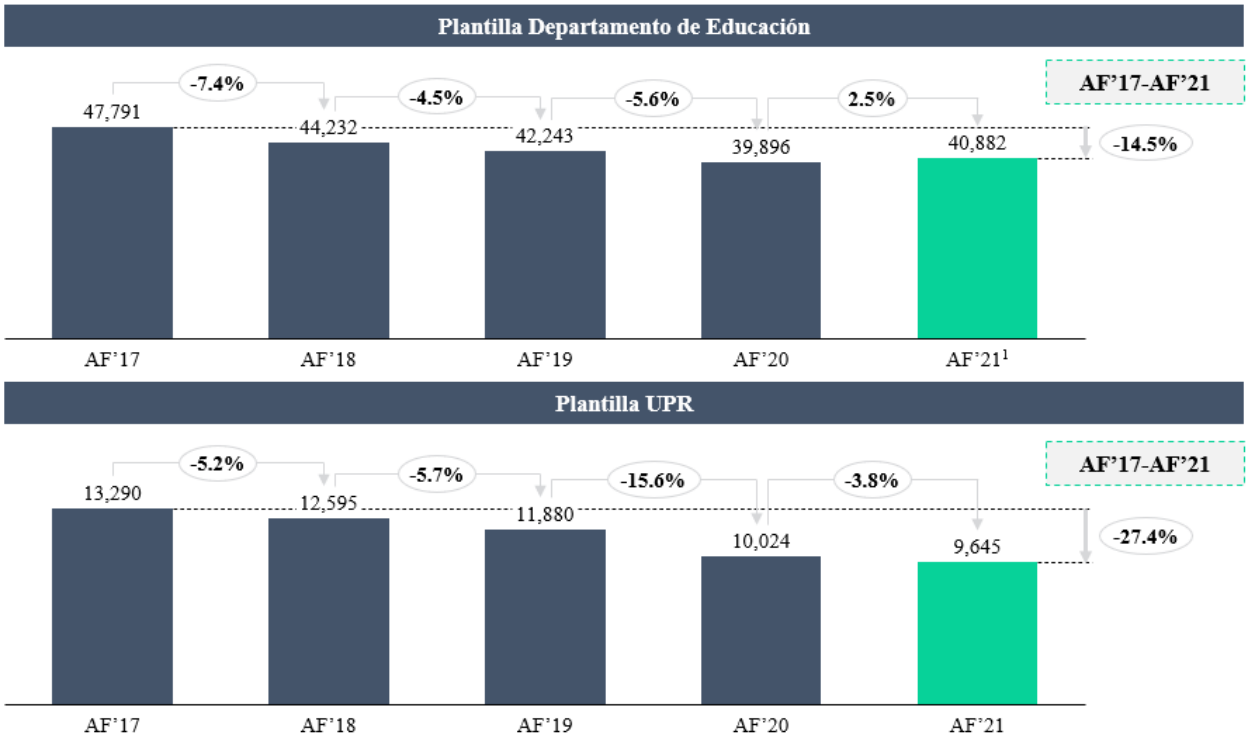
Esta disminución en la plantilla **no se debe a recortes presupuestarios ni a medidas de despidos tomadas por la administración**. Es resultado de la antigüedad de la fuerza laboral de la Institución – la edad promedio y los años de servicio de los empleados actuales. A partir de septiembre 2021, la edad promedio de la plantilla de la UPR era de 48 años, con 17 años de servicio.



Utilizando como punto de partida 25 años de servicio, un empleado podría ser elegible y/o tomar la decisión de jubilarse. Con este panorama, 32% de los empleados serían elegibles para retiro, 36% en un (1) año, 43% en tres (3) años y 47% en cuatro (4) años.



En comparación con el Departamento de Educación, la Universidad ha sufrido un impacto mayor en su plantilla de empleados. Entre el año fiscal 2017 y el año fiscal 2021, el Departamento tuvo una reducción en plantilla de unos 6,909 empleados, o un 15%. Asimismo, entre el año fiscal 2017 y el año fiscal 2021, la UPR obtuvo una reducción en plantilla de 3,645 empleados, o de un 27%.

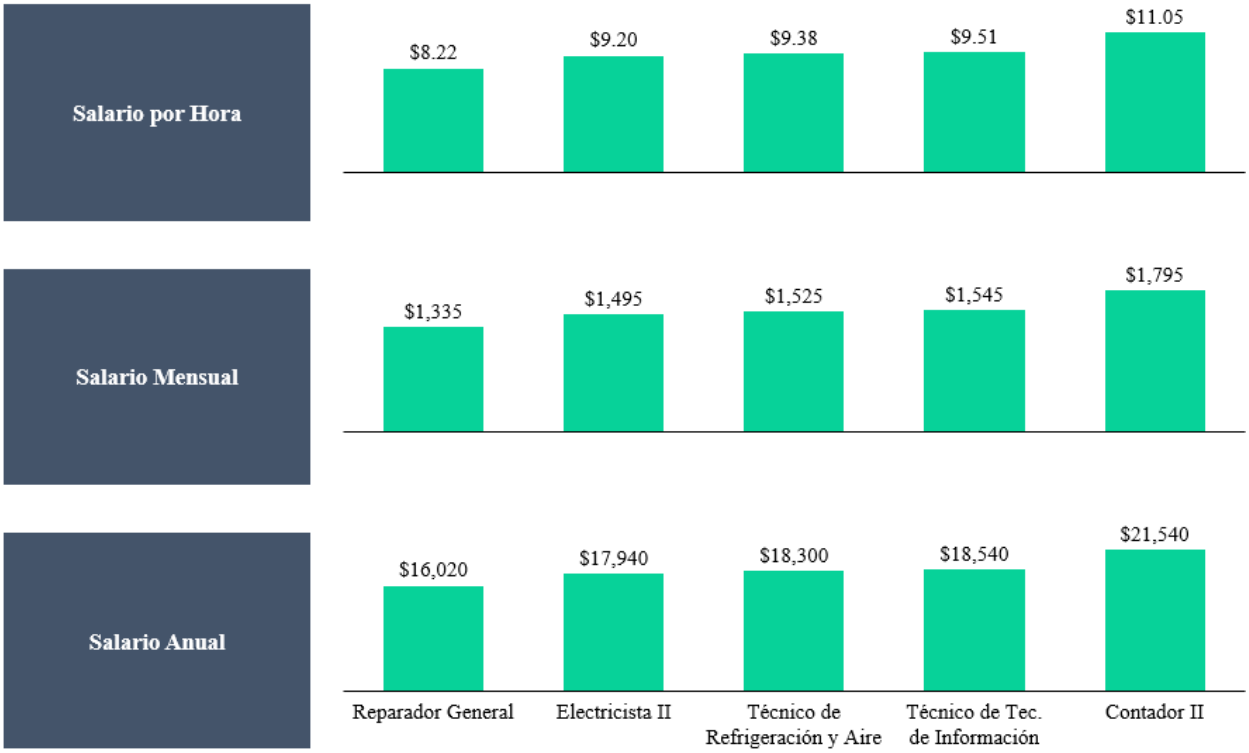


1: Plantilla del AF'21 para el Departamento de Educación es a abril 30 del 2021 ya que es son los últimos datos sometidos por el Departamento

El reclutar y atraer nuevo talento a la Universidad es una iniciativa compleja. Los efectos del reclutamiento de empleados como consecuencia de la Pandemia de COVID-19 han variado entre industrias. Los servicios comerciales presenciales se han visto obligados a cerrar tiendas y despedir empleados. La industria de la salud ha tenido que emplear más recursos para cumplir con la demanda. La industria de la construcción ha visto un incremento sustancial en sus necesidades laborales.

Como factor principal a este panorama laboral, se encuentran los cheques de estímulo ofrecidos por el Gobierno Federal, ya que han disminuido la cantidad de personas buscando trabajo. Durante agosto 2021, en Estados Unidos había alrededor de 10 millones de puestos abiertos y solo 8.6 millones buscando empleo. La tasa que representa cuanto tiempo se tarda un desempleado en conseguir trabajo ha aumentado como consecuencia de la Pandemia. A su vez, muchos de los empleos disponibles no son trabajos en alta demanda. Como consecuencia, las compañías que buscan empleados se vieron obligadas a ofrecer mejores salarios y beneficios para atraer talento. Entre el aumento en demanda laboral y la escasez de empleados, el Gobierno tuvo que legislar un aumento en el salario mínimo (Ley Núm. 47 del 2021) por primera vez en doce (12) años, comenzando en enero 2022.

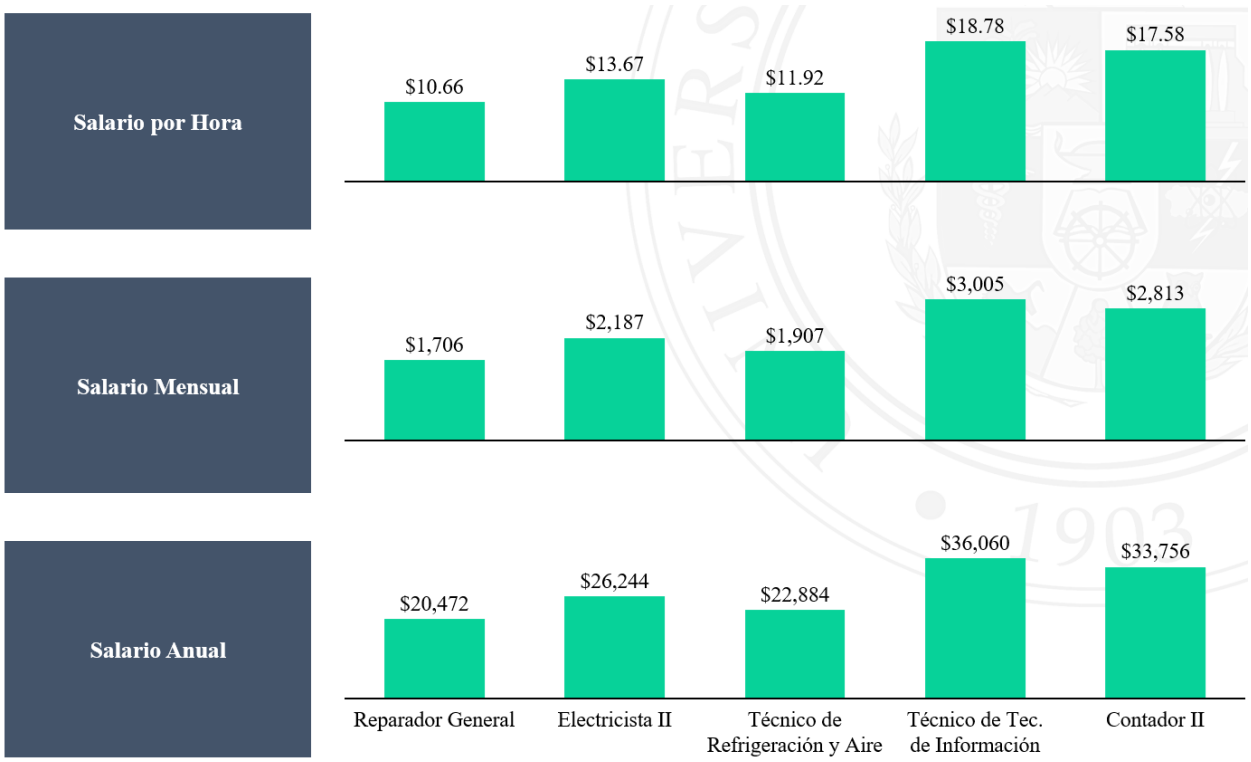
Como resultado, la Universidad necesita actualizar la compensación de sus empleados existentes (*Iniciativa de Retención*) y futuros (*Iniciativa de Reclutamiento*). La siguiente tabla ilustra salarios actuales de profesionales dentro del Sistema que desempeñan labores especializadas pero cuya paga se encuentra muy por debajo de lo estándares de la industria.



Estos ejemplos ilustran posiciones esenciales para la operación diaria de una Unidad y cuya compensación no refleja su viabilidad. El tener el presupuesto y la plaza disponible no es suficiente para que una Unidad reclute a un empleado, necesita ofrecer un paquete de compensación atractivo.

La salida de empleados por jubilación, en conjunto con la falta de un paquete de compensación atractiva pone a la Universidad en una desventaja laboral hacia el futuro. En donde los servicios se verán afectados de no modificar su estructura operacional.

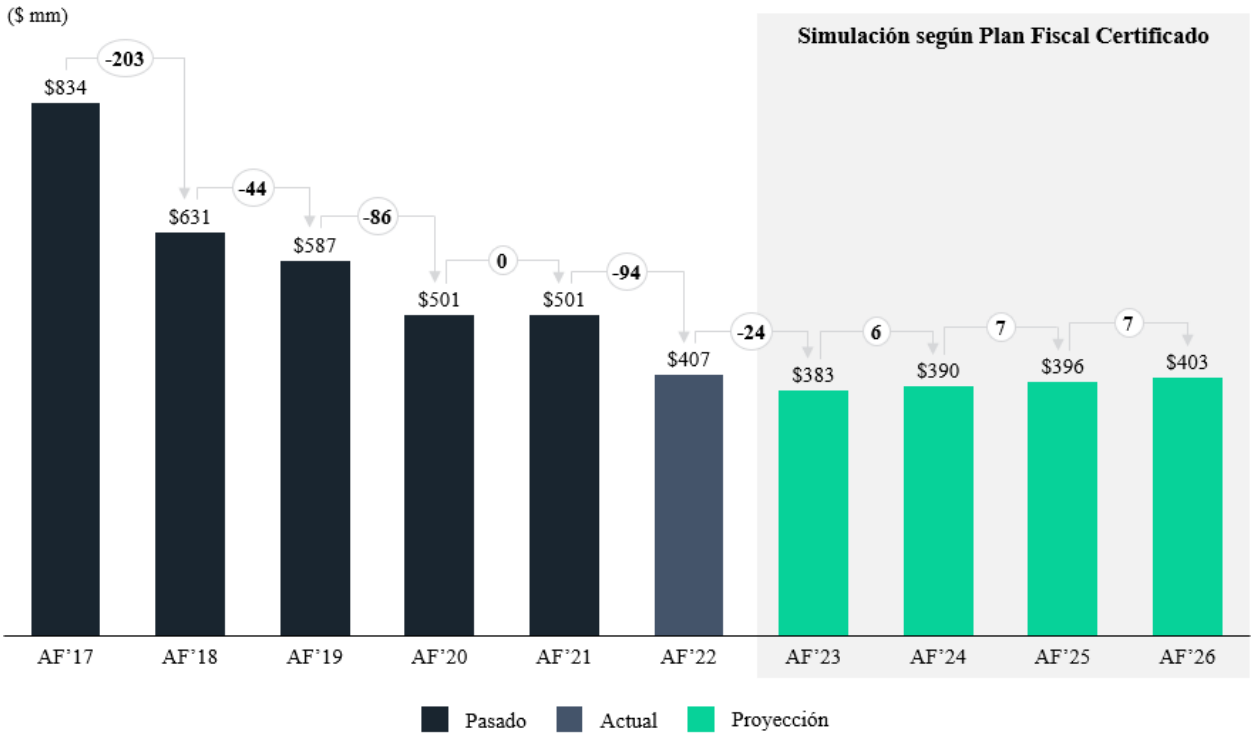
En el 2017, el Negociado de Estadísticas de Trabajo de Estados Unidos, junto al Departamento de Trabajo y Recursos Humanos, llevaron a cabo un estudio para recopilar y publicar información de empleo y salarios por ocupación en Puerto Rico. Los resultados resaltan la falta de competitividad en los niveles de compensación entre la Universidad y el promedio de la Isla.



C. Reto Financiero

Entre el año fiscal 2017 al año fiscal 2022, la Universidad – a causa de la Ley PROMESA, ha tenido un recorte de $427 millones, o un 52%, en sus apropiaciones del Gobierno Central. Para el próximo año fiscal se espera una reducción adicional de unos $24 millones[3].

[3] Plan Fiscal de la Universidad certificado por la Junta de Supervisión Fiscal el 27 de mayo de 2021



En la *Sección 3.5.1 – Transformación Administrativa* del Plan Fiscal, la Junta de Supervisión Fiscal alude a que la Institución debe "reinventar" sus operaciones futuras, en donde debe construir un sistema que sea más resistente, transparente y de mayor rendimiento. La transformación total del modelo operacional de la UPR es más importante que nunca. El modelo actual de la UPR de 11 Unidades independientes no solo es demasiado costoso, sino que también ha dado lugar a niveles no estandarizados de apoyo administrativo y calidad de programas académicos que restan de manera crítica la experiencia de los estudiantes, profesores y personal. Administrativamente, la estructura del sistema existente de la UPR ha llevado a:

- Altos niveles de duplicidad en el liderazgo administrativo y académico con estructuras de gestión redundantes en todo el Sistema;
- Funciones de apoyo redundantes y con exceso de personal debido a la existencia de oficinas separadas para funciones administrativas en cada Unidad (por ejemplo, Finanzas, Recursos Humanos);
- Dificultad para hacer cumplir y monitorear procedimientos y políticas financieras consistentes en todo el Sistema, lo que resulta en demoras en la implementación de reformas fiscales y la emisión de informes financieros para cumplir con los plazos establecidos por los programas de acreditación;
- Mala coordinación entre Unidades; lo que resulta en un desafío para los estudiantes y el personal navegar por las distintas burocracias del Sistema.

La transformación descrita en el Plan Fiscal debe verse como una oportunidad para que la UPR rediseñe a lo que podría convertirse en los próximos años. Debe buscar concentrar recursos en el núcleo académico y de investigación que está en el corazón de la misión de la UPR, al tiempo que permite los objetivos de ahorro descritos en el Plan Fiscal. Para Es imperativo que la UPR busque priorizar y emprenda con su Transformación Administrativa.

El Modelo de Servicios Compartidos presentado aquí cobra mayor importancia con la situación fiscal en que se encuentra la Universidad. Desde el año fiscal 2017, se han certificado seis (6) Planes Fiscales ante

la Junta de Supervisión Fiscal. A final del año fiscal 2021, la UPR contaba con un 76% de las medidas anuales acumuladas implementadas, y este año fiscal 2022 se espera lograr un 97% acumulado. Completar la transformación administrativa este año fiscal es de las medidas claves para llegar a esa meta trazada y el Modelo de Servicios Compartidos impulsaría a la Universidad a crear esas eficiencias necesarias y maximizar el desempeño de su capital humano.

D. Modelos Implementados de Transformaciones Administrativas

En la última década se ha observado una tendencia entre universidades públicas y privadas hacia formalizar las transformaciones administrativas. Estas se han llevado a cabo a varios niveles y en respuesta a múltiples factores externos. Ciertamente, todas tienen en común el facilitar los servicios brindados a la comunidad universitaria y reducir la duplicidad de procesos administrativos. Aquí se destacan varios ejemplos realizados y en proceso de implementación:

Universidad de Cornell: una consolidación específica de servicios

Un ejemplo por seguir de una transformación administrativa exitosa se ve en la Universidad de Cornell.[1] Ésta comenzó sus esfuerzos de consolidar servicios administrativos en el 2002 para mejorar el procesamiento de transacciones financieras con el fin de ahorrar en gastos, mejorar la efectividad de los procesos administrativas y realizar las transacciones de una manera más común y coherente.

Cambio principal: Se consolidaron los grupos de finanzas en una sola oficina física. Se llevó a cabo un proceso de entrevistar los miembros que iban a ser transferidos al nuevo centro y encontraron que había actitudes positivas respecto al cambio y la transición.

Resultado: La implementación de servicios compartidos fue principalmente para la parte administrativa de los servicios financieros con poco impacto a nivel de departamento. Han visto ahorros y agilización de procesos. La implementación se desarrolló sin problemas dado a que lo hicieron a un ritmo modesto y con un alcance limitado.

Universidad de California – Santa Barbara: una respuesta a recortes presupuestarios[5]

La Universidad de California Santa Barbara implementó iniciativas para consolidar los servicios administrativos como respuesta a los recortes presupuestario del Sistema de Universidad Pública para así preservar los niveles de servicio y desempeño empezando en el año 2010. Los departamentos modificados fueron: Sistemas de Información y Comunicaciones, Administración, Finanzas, Adquisiciones, Servicios de Tienda, y Conferencias y Eventos. Se buscaba identificar la duplicidad de esfuerzos en la gestión y administración de procesos tecnológicos y comerciales en todas las divisiones de la institución; desarrollar soluciones para racionalizar y optimizar funciones y el personal; y desarrollar estrategias para optimizar el espacio y el uso de los equipos.

A los empleados administrativos de los departamentos impactados se les dio la oportunidad de mudarse al centro de servicio compartido – de no aceptarlo, el empleado tenía la responsabilidad de encontrar empleo en otro lugar dentro de la universidad o renunciar.

La primera etapa en la implementación resultó en aproximadamente 1% del personal impactado. Sin embargo, a medida que la administración se torna más eficiente en sus procesos con avances de tecnología y servicios compartidos, anticipan una reducción futura en personal. La administración espera que la mayor parte de la reducción ocurra mediante rotación normal de empleados y jubilaciones.

Otros ejemplos mostrando la tendencia hacia servicios compartidos:

1. En el estado de Pennsylvania se está trabajando con la consolidación de seis (6) universidades estatales para que puedan compartir un mismo sistema de matrícula y apoyo a los estudiantes.

2. En el estado de New México se está trabajando con la consolidación de cinco (5) universidades estatales en donde están incorporando en una sola plataforma para servicios estudiantiles y financieros.

3. Cuatro (4) universidades del medio oeste de Estados Unidos (North Central College, Valparaiso University, University of Evansville y Drake University) están consolidando sus funciones administrativas a una sola plataforma para Finanzas, Contabilidad, Sistemas de Información y Recursos Humanos para que las universidades sean más eficientes y reducir los costos administrativos. [4]

4. En el estado de Iowa están creando un centro de desarrollo compartido para sus quince (15) universidades que le provee a los profesores las herramientas y el conocimiento para mejor instruir a los estudiantes. [5]

    a) En el 2015, la Universidad de Iowa empezó su implementación con un marco de tres (3) años para terminarla

[4]Chicago Tribune https://www.chicagotribune.com/suburbs/naperville-sun/ct-nvs-north-central-grant-st-20210326-kvqms4obgjahtk57qqcm2gsase-story.html
[5] https://university-shared-services.fo.uiowa.edu/

b) Los objetivos de los servicios compartidos son: desarrollar expertos en transacciones que necesitan mayor precisión y disminuir riesgos; permitirles a los departamentos y la facultad concentrarse en la educación del estudiante en vez de en transacciones; crear servicio al cliente; mejorar los recursos en la institución; garantizar la formación del personal y el apoyo; disminuir los errores y el riesgo de cumplimiento.
c) Los servicios incluyen: reconciliación de las tarjetas de adquisiciones; comprobantes de gastos de viajes; requisiciones, depósitos en efectivo; peticiones para viajes.
d) Este departamento de servicios compartidos será uno centralizado y en modalidad hibrido (virtual y presencial).
e) Estos cambios han logrado disminuir el tiempo promedio de realizar transacciones de diez (10) días a cinco (5) días. Redujo los errores de auditoría de uno (1) en cada seis (6) transacciones, a un (1) error cada 1,609 transacciones.
f) En el 2017 recibieron premios por su eficiencia

Estas universidades reseñadas comparten la necesidad de crear eficiencias operacionales ante un modelo ya obsoleto. Ya bien sea por reducciones en presupuesto o por mantenerse a la vanguardia con sus modalidades tecnológicas. Las transformaciones administrativas permiten a las instituciones servirle a sus estudiantes con mayor eficacia y agilidad.

El Departamento de Educación sirve como tercer ejemplo de un modelo de servicios compartidos. A pesar de que el Departamento tiene cinco (5) veces el número de estudiantes y su plantilla de empleados es cuatro (4) veces la de la UPR, éste se recoge en 1 sola organización administrativa. El Departamento actualmente, como requisito del Plan Fiscal Certificado, está trabajando su propia transformación administrativa.

Actualmente, la estructura operacional del Departamento funciona con Oficinas Regionales Educativas, que manejan entre cuatro (4) y dieciséis (16) municipios cada una. Sin embargo, estas se consolidan en una (1) sola unidad administrativa. A su vez, el Sistema UPR contiene once (11) Unidades administradas independientemente y una Administración Central. Esto no es decir que el Departamento no tenga sus fallas operacionales, pero esta consolidación administrativa ya está establecida y funcional. Un ejemplo práctico que resalta diferencias entre ambos cuerpos es la capacidad que tiene el Secretario del Departamento de Educación (al igual que cualquier empleado del Departamento) para registrar su asistencia virtualmente desde cualquier oficina y/o escuela en la Isla.



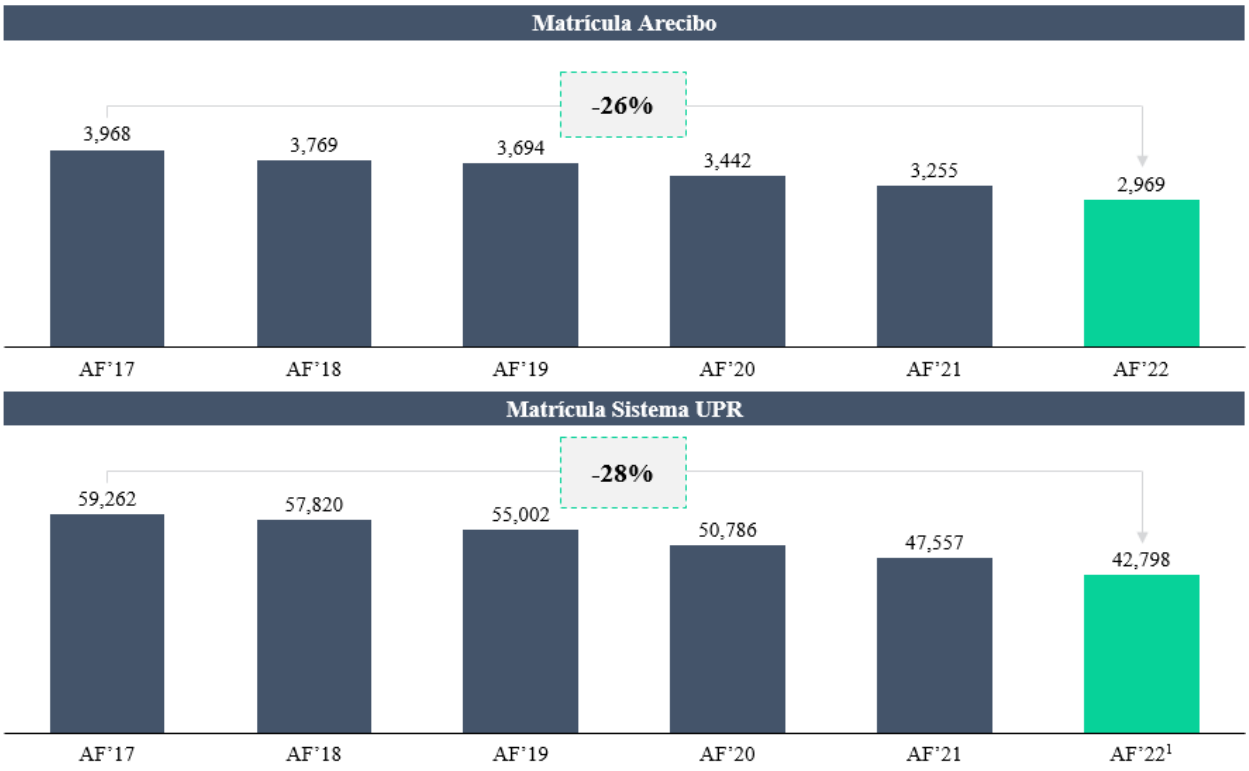
1: Plantilla del AF'21 para el Departamento de Educación es a abril 30 del 2021 ya que es son los últimos datos sometidos por el Departamento

III. CUADRO ACTUAL

A. Cuadro Actual para UPR Arecibo

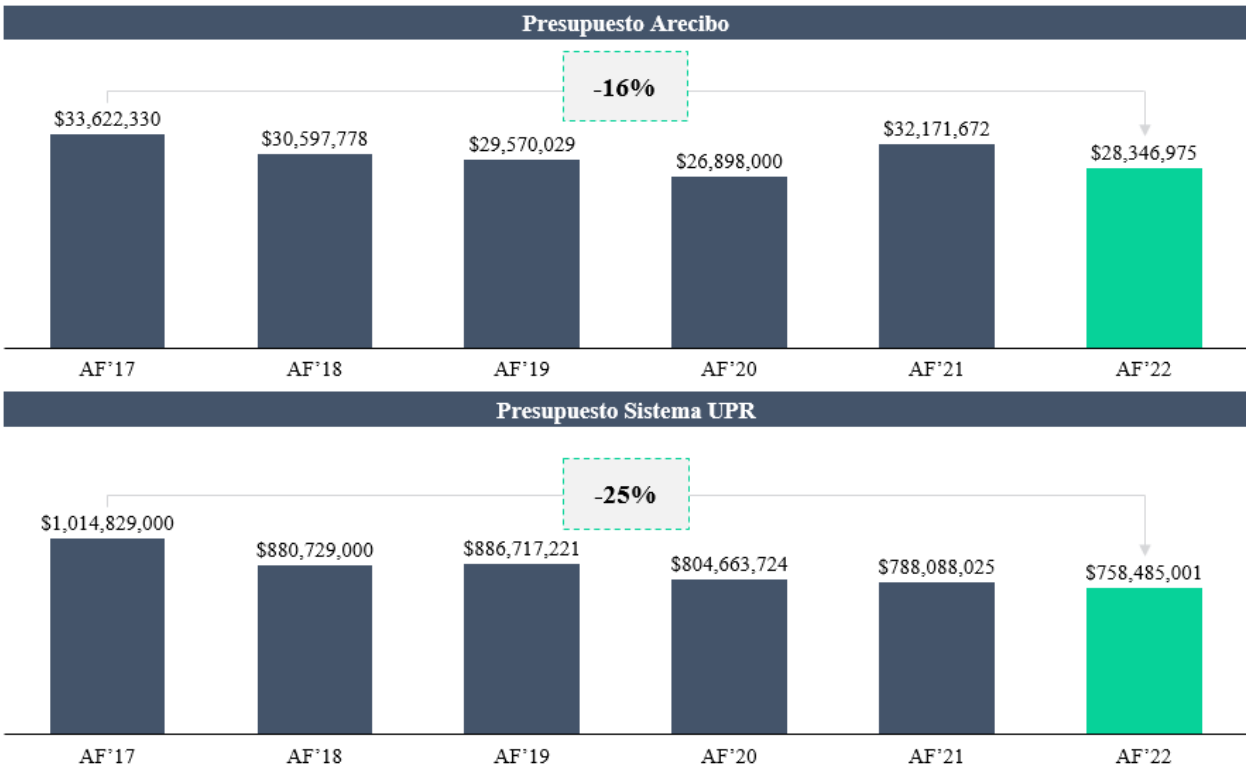
La **UPR Arecibo** ("Arecibo") se estableció en el 1967 y ofrece diecisiete (17) programas de grados académicos, catorce (14) para bachillerato, tres (3) para grados asociados, un (1) título de posgrado y siete (7) programas de transferencia articulada. Los programas académicos se destacan por ser innovadores, competitivos y relevantes. Los cursos se ofrecen en varias modalidades tradicionales y no tradicionales, tales como: aprendizaje experiencial, comunidades de aprendizaje y educación a distancia. La excelencia académica se evidencia en trece (13) programas acreditados por acreditaciones especializadas. A través de su División de Educación Continua y Estudios Profesionales ("DECEP"), también ofrece oportunidades de desarrollo profesional a las comunidades internas y externas. La proyección de matrícula de estudiantes en Arecibo para el año académico 2021-2022 es de 2,969 estudiantes con 203 docentes y 280 empleados no docentes a septiembre 2021.

La UPR Arecibo ha experimentado una reducción en matrícula menor que el promedio observado a nivel del Sistema para estudiantes subgraduados.

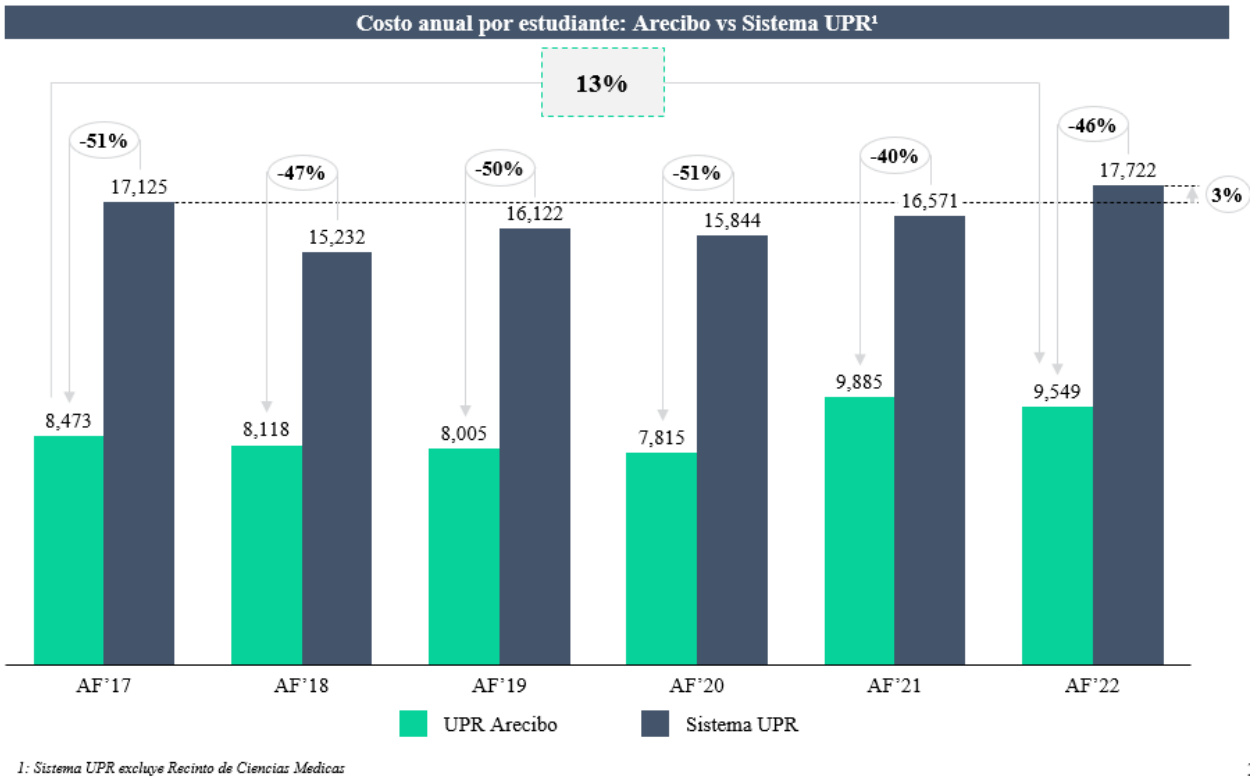


1 – Proyección del AF'22 se calcula utilizando el primer semestre actual y la proyección del segundo semestre basado en los números históricos

Históricamente, Arecibo ha administrado su presupuesto en comparación con su matrícula de estudiantes. La reducción en su presupuesto ha sido menor en comparación con el Sistema.

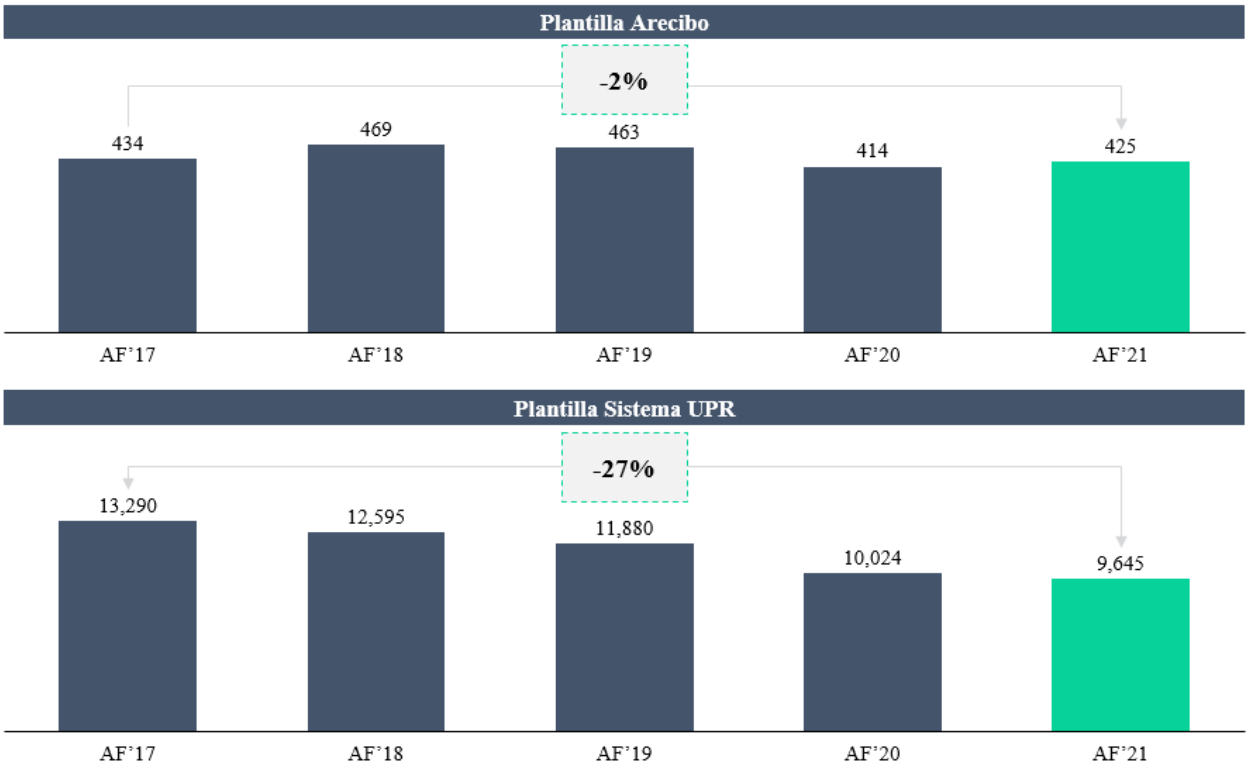


El costo total de la UPR por estudiante ha incrementado un 3% entre AF'17 – AF'22. Arecibo ha mantenido un costo por estudiante consistentemente por debajo del Sistema, por un 46% en comparación al promedio del Sistema.

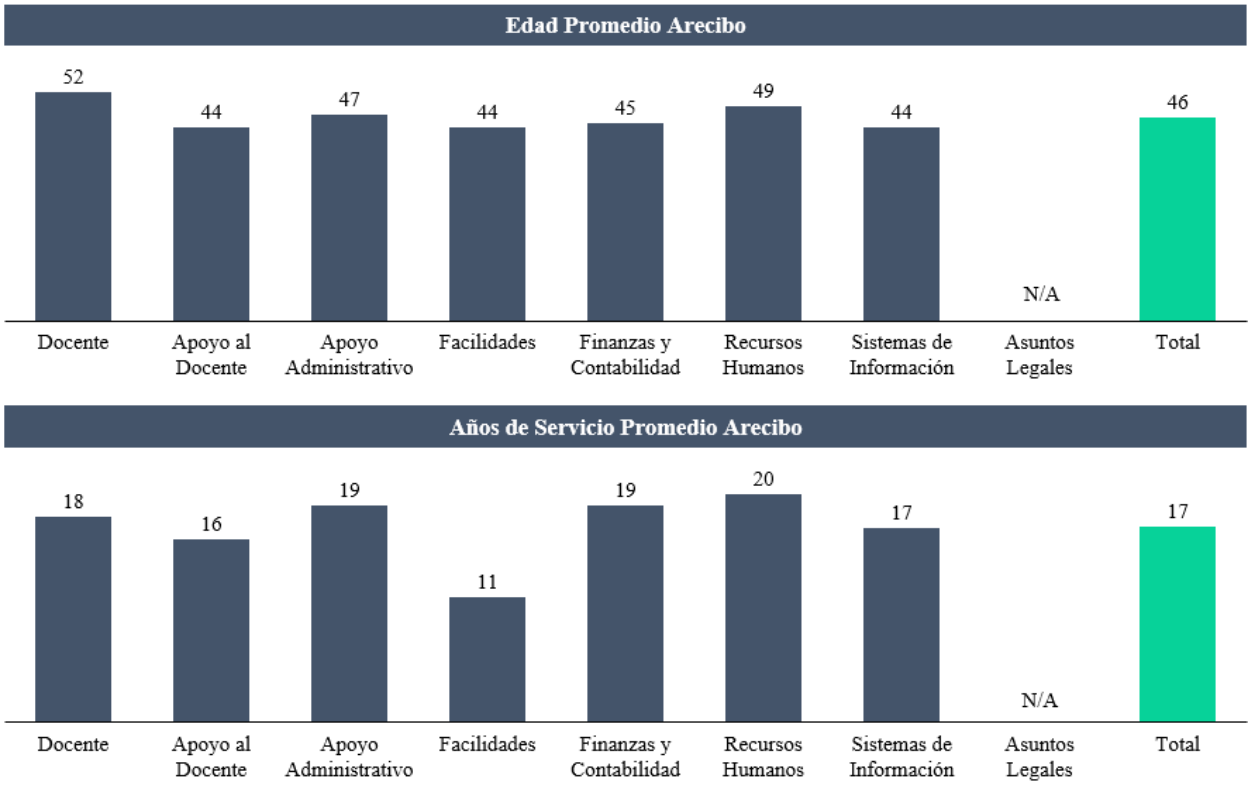


1: Sistema UPR excluye Recinto de Ciencias Medicas

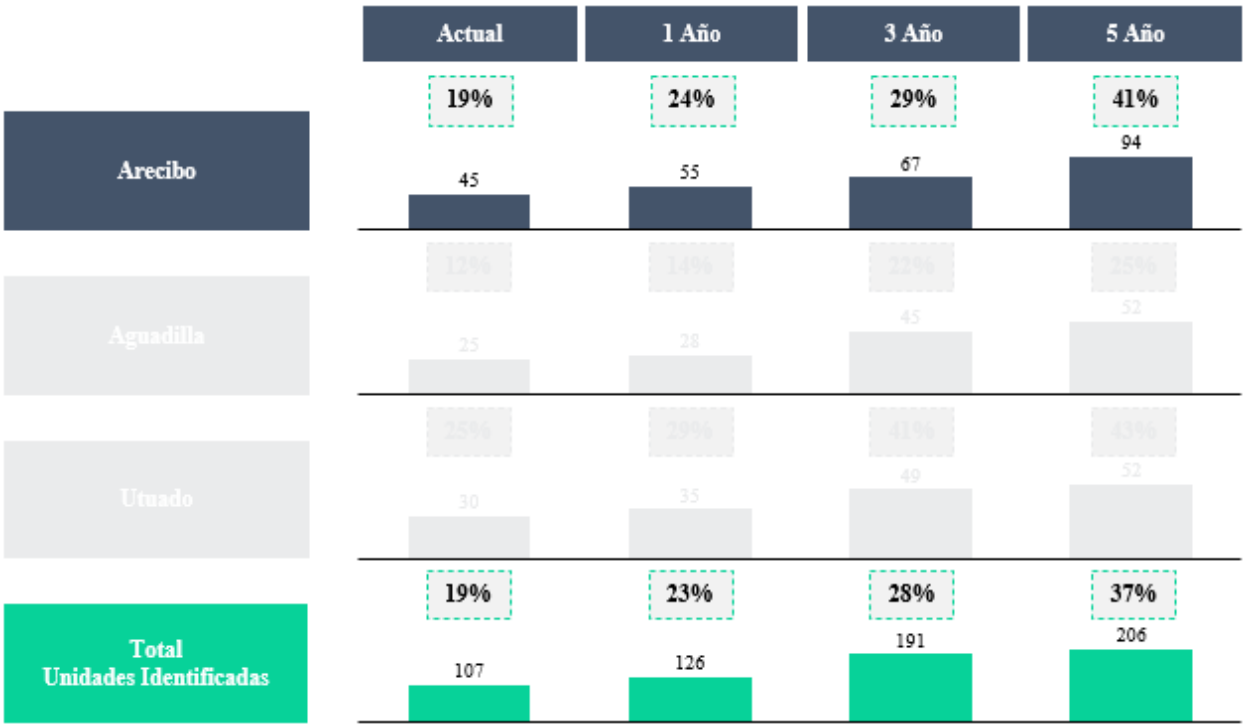
La UPR Arecibo acumula una reducción de 2% en plantilla de empleados del AF'17 – AF'21. El Sistema tuvo una reducción de 27% en el mismo período.



A partir de septiembre 2021, la edad promedio de la plantilla de Arecibo es de 46 años con un promedio de 17 años de servicio.



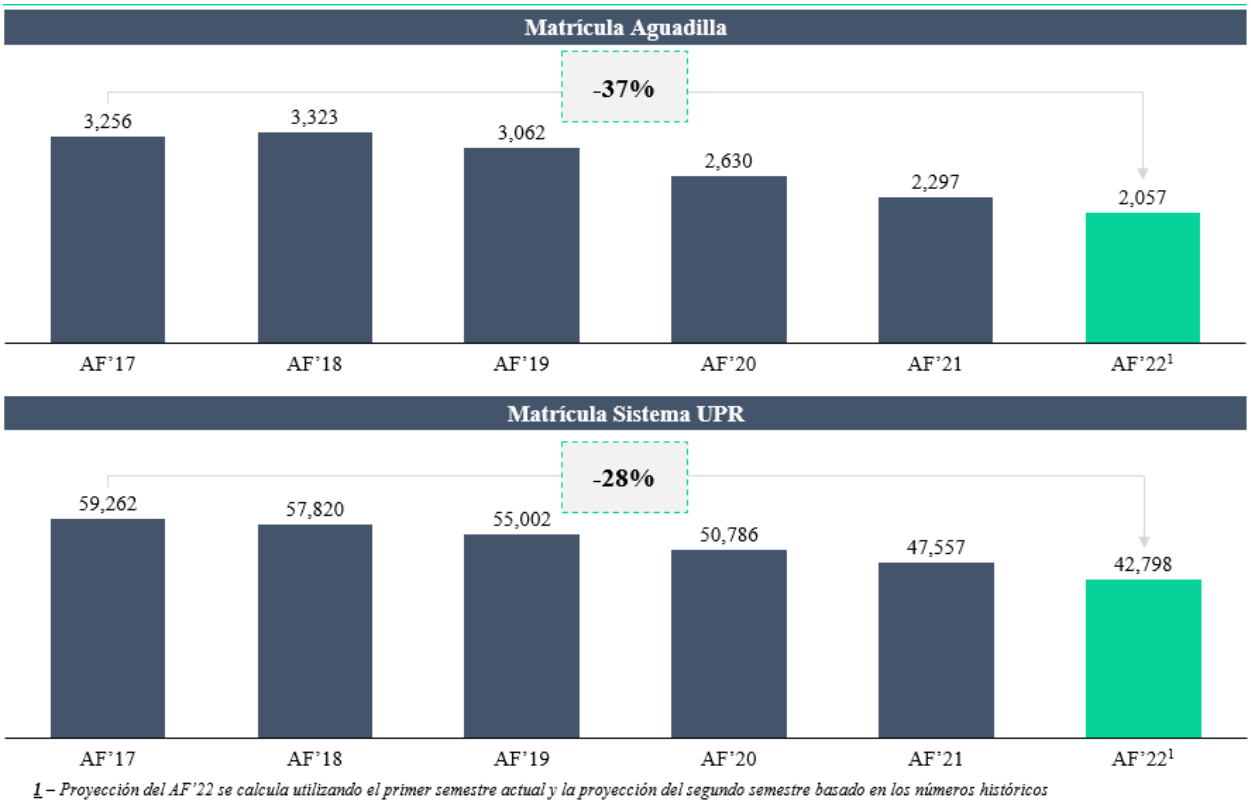
Dentro de 5 años, 41% de la plantilla no docente de la UPR Arecibo será elegible para el retiro. Esto puede traer problemas ya que existen dificultades relacionadas al reclutamiento de empleados y no hay una estructura para facilitar la transición de empleados.



B. **Cuadro Actual para UPR Aguadilla**

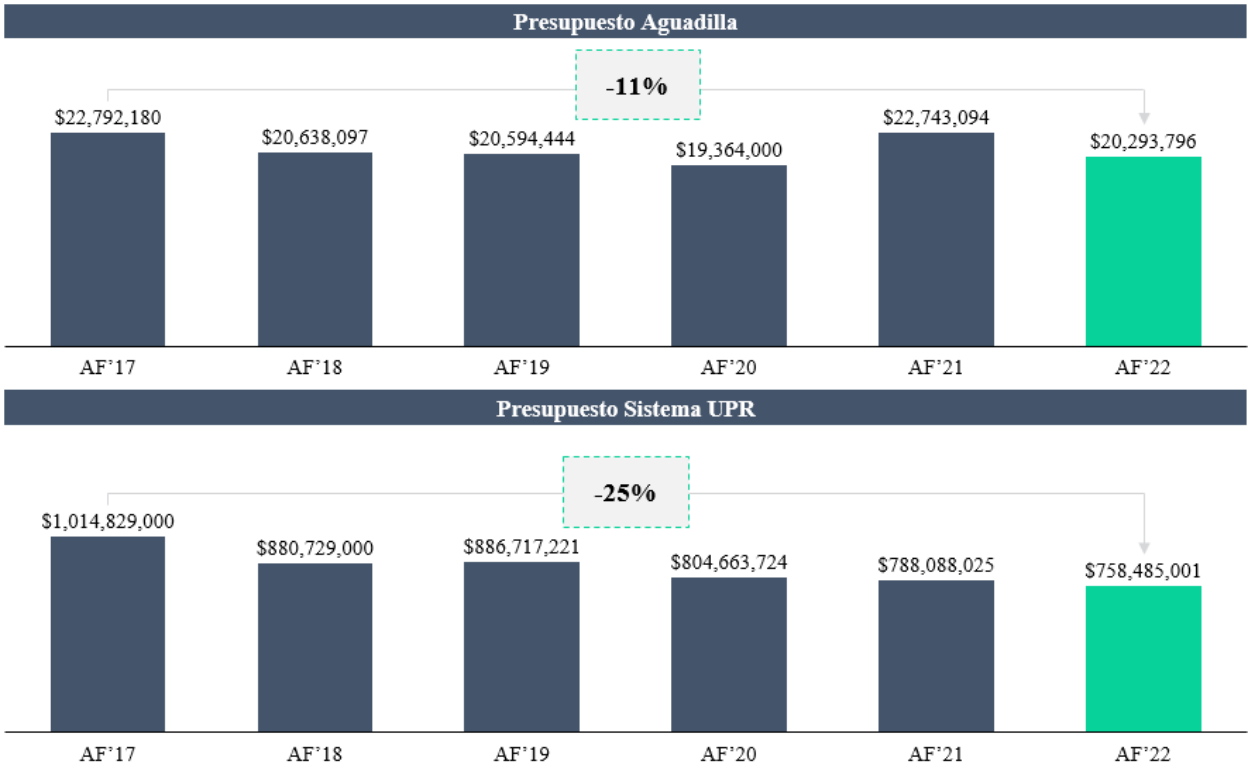
La **UPR Aguadilla** ("Aguadilla") fue fundada en el 1972 y ofrece quince (15) programas de bachillerato, dos (2) grados asociados y veintiséis (26) programas de transferencia articulada a otras Unidades de la UPR. Aguadilla ha adoptado la iniciativa estratégica de que todos los programas y servicios sujetos a acreditación profesional deben perseguir la acreditación. Los programas de la Unidad han recibido la certificación de CAEP, la Asociación de Escuelas y Programas Universitarios de Negocios ("ACBSP"), la Junta de Acreditación de Ingeniería y Tecnología ("ABET") y la Asociación Internacional de Servicios de Consejería ("IACS"), por nombrar algunos. La proyección de matrícula de estudiantes en Aguadilla para el año académico 2021-2022 es de 2,057 estudiantes con 124 docentes y 237 empleados no docentes a septiembre 2021.

La UPR Aguadilla ha experimentado una reducción en matrícula mayor al promedio del Sistema. La matrícula ha caído un 37% entre AF'17 – AF'22 en comparación con el 28% en el Sistema.

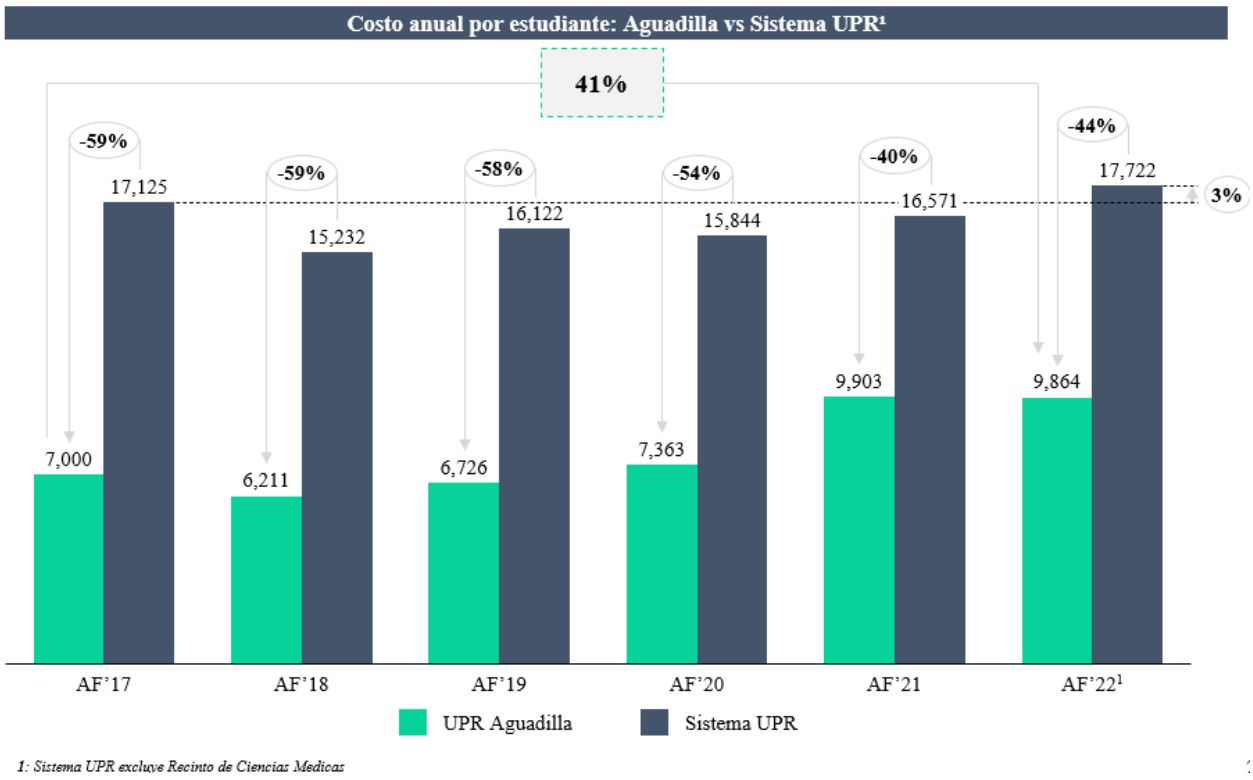


1 – Proyección del AF'22 se calcula utilizando el primer semestre actual y la proyección del segundo semestre basado en los números históricos

El presupuesto para UPR Aguadilla ha disminuido un 11% en comparación con un 25% para el Sistema.

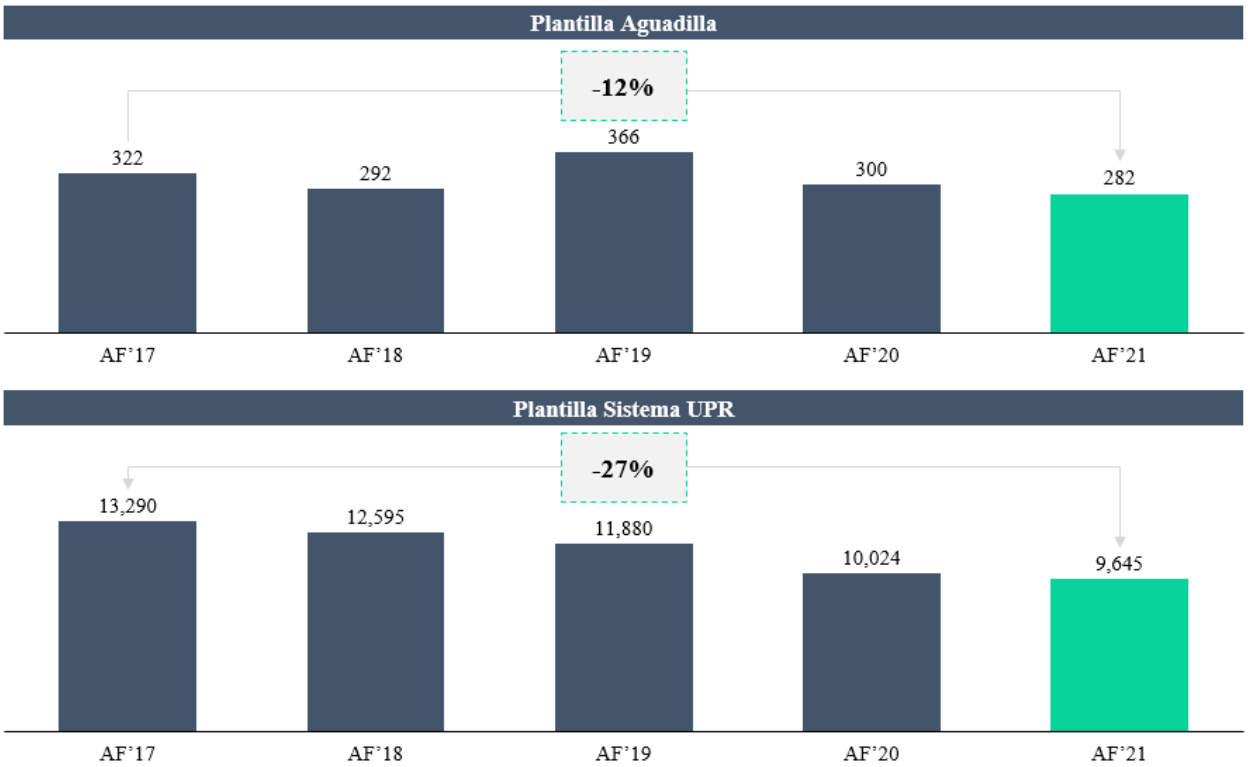


El costo total de la UPR por estudiante se ha incrementado por un 3% entre AF'17 – AF'22. Sin embargo, en Aguadilla ha aumentado un 41% a través del mismo periodo.

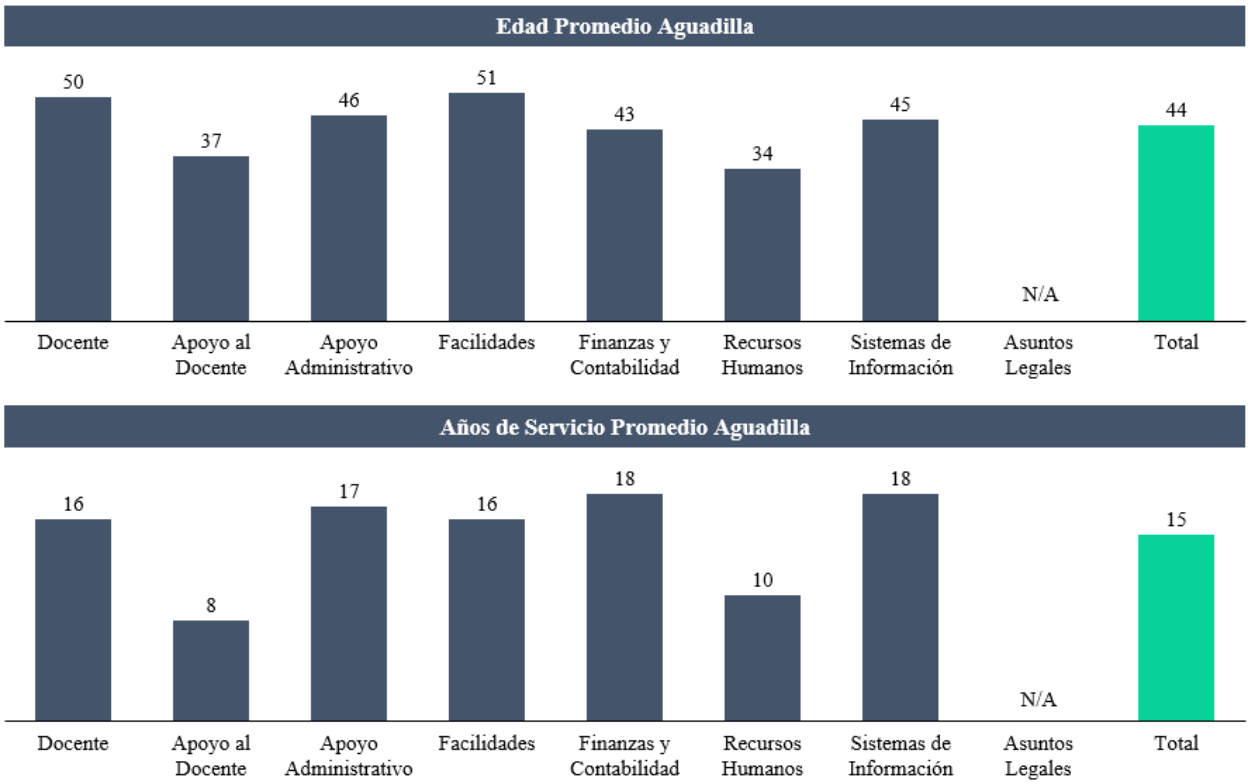


1: Sistema UPR excluye Recinto de Ciencias Medicas

La UPR Aguadilla acumula una reducción de 12% en plantilla de empleados del AF'17 – AF'21. El Sistema tuvo una reducción del 27% en el mismo período.



A partir de septiembre 2021, la edad promedio de la plantilla de Aguadilla es de 44 años con un promedio de 15 años de servicio.



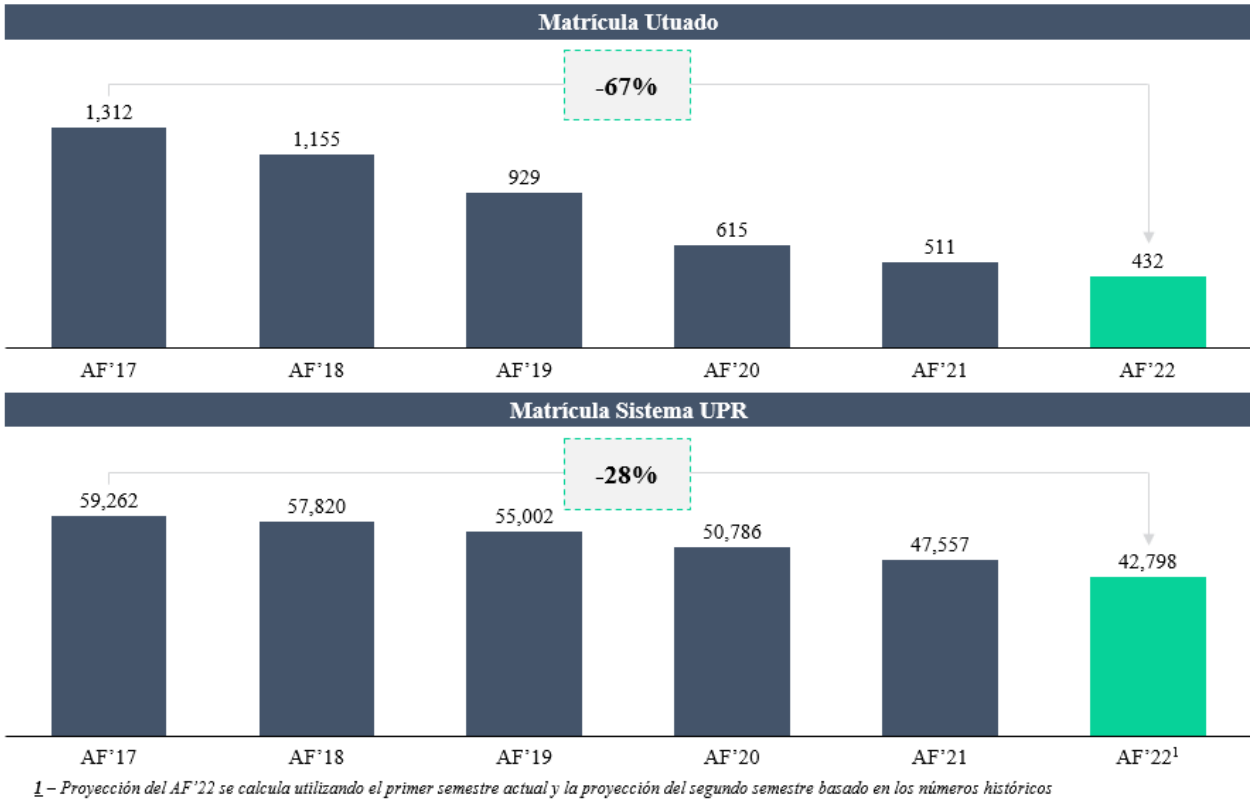
Dentro de 5 años, 27% de la plantilla no docente de la UPR Aguadilla será elegible para el retiro. Esto puede traer problemas ya que existen dificultades relacionadas al reclutamiento de empleados y no hay una estructura para facilitar la transición de empleados.



C. **Cuadro Actual para UPR Utuado**

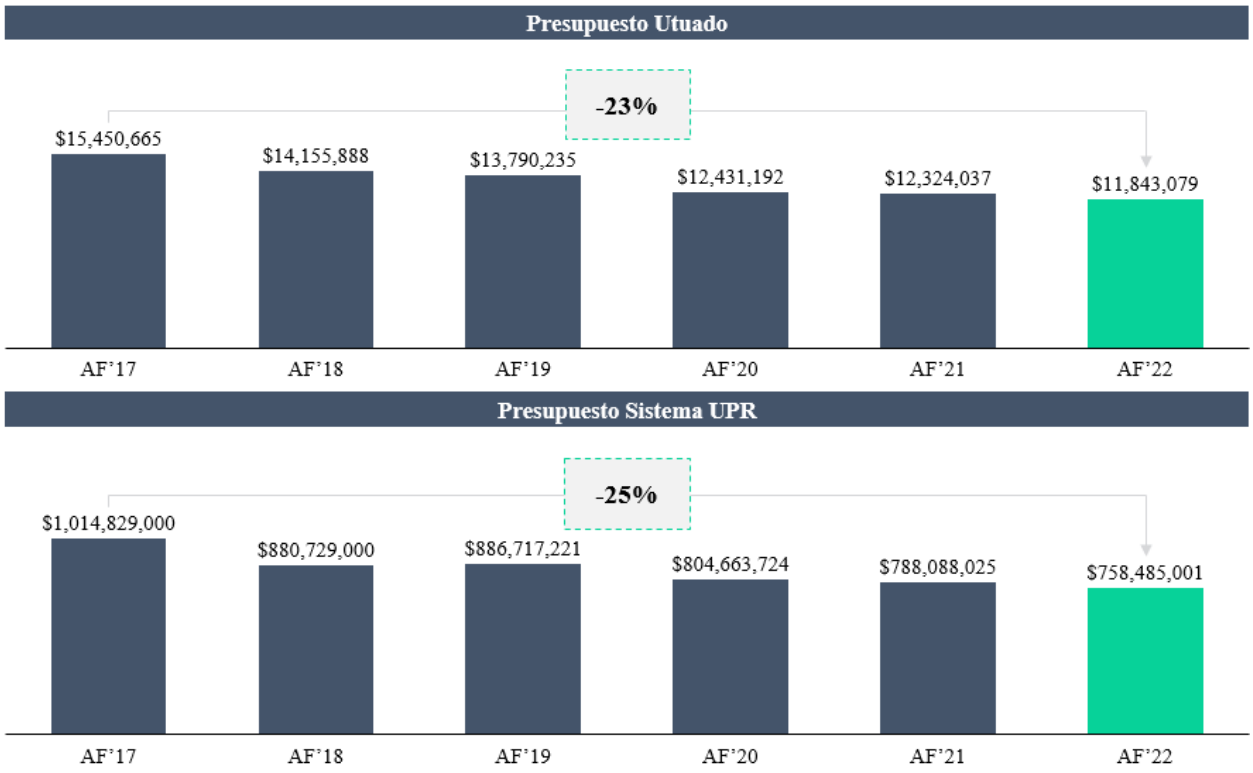
La **UPR Utuado** ("Utuado") fue creado en el 1978 y ofrece programas agrícolas de dos (2) años. Ofrece cuatro (4) programas de bachillerato y siete (7) grados asociados. Utuado cuenta con acreditación especializada del NCATE, el ACBSP, e incluye un Centro de Recursos de Aprendizaje certificado por la Asociación de Bibliotecas de Investigación Universitaria ("ACRL") desde 2008. Alineado con la misión institucional, Utuado cuenta con programas académicos dedicados a la economía y necesidades culturales de la región. La proyección de matrícula de estudiantes en Utuado para el año académico 2021-2022 es de 432 estudiantes con 53 docentes y 136 no docentes a septiembre 2021.

UPR Utuado ha experimentado la mayor disminución en matrícula de todo el Sistema. La matrícula ha caído un 67% entre AF'17 – AF'22 en comparación con el 28% en el Sistema.

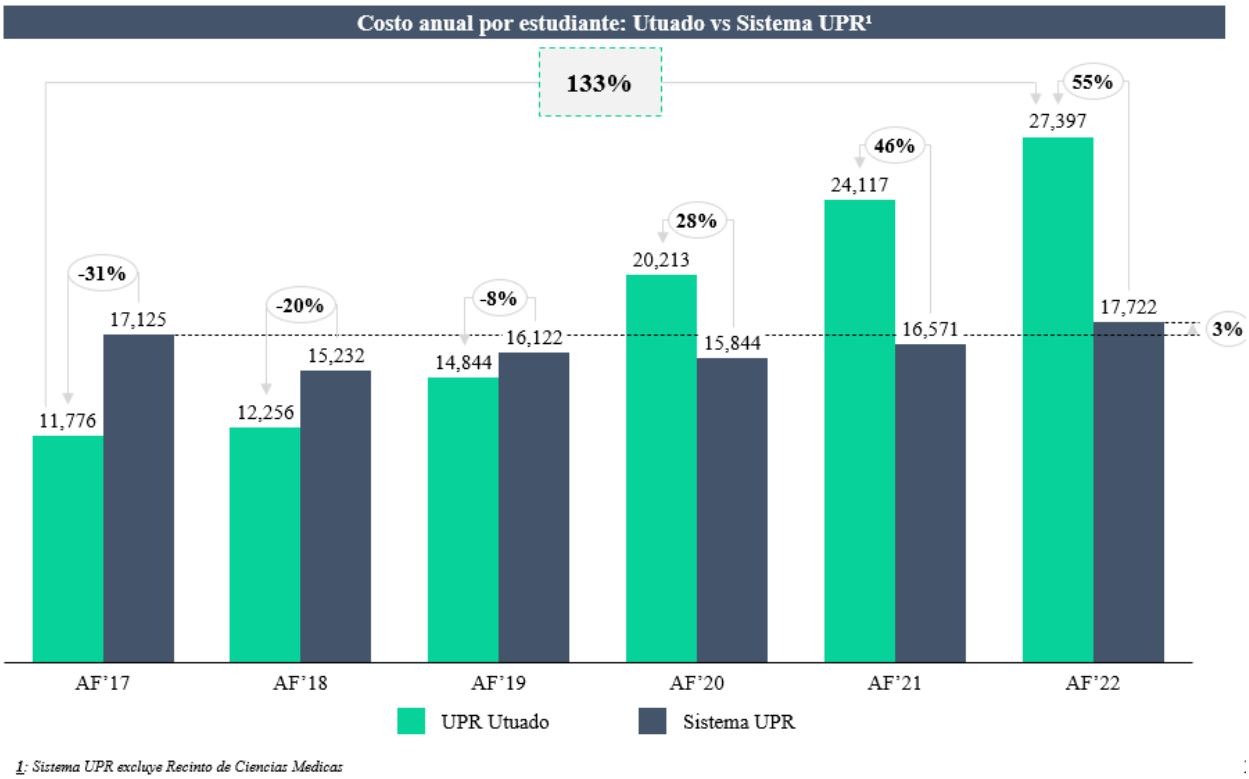


1 – Proyección del AF'22 se calcula utilizando el primer semestre actual y la proyección del segundo semestre basado en los números históricos

El presupuesto de Utuado ha experimentado una reducción de un 23% entre AF'17 – AF'22. El presupuesto total de la UPR se redujo por un 25% desde el AF'17.

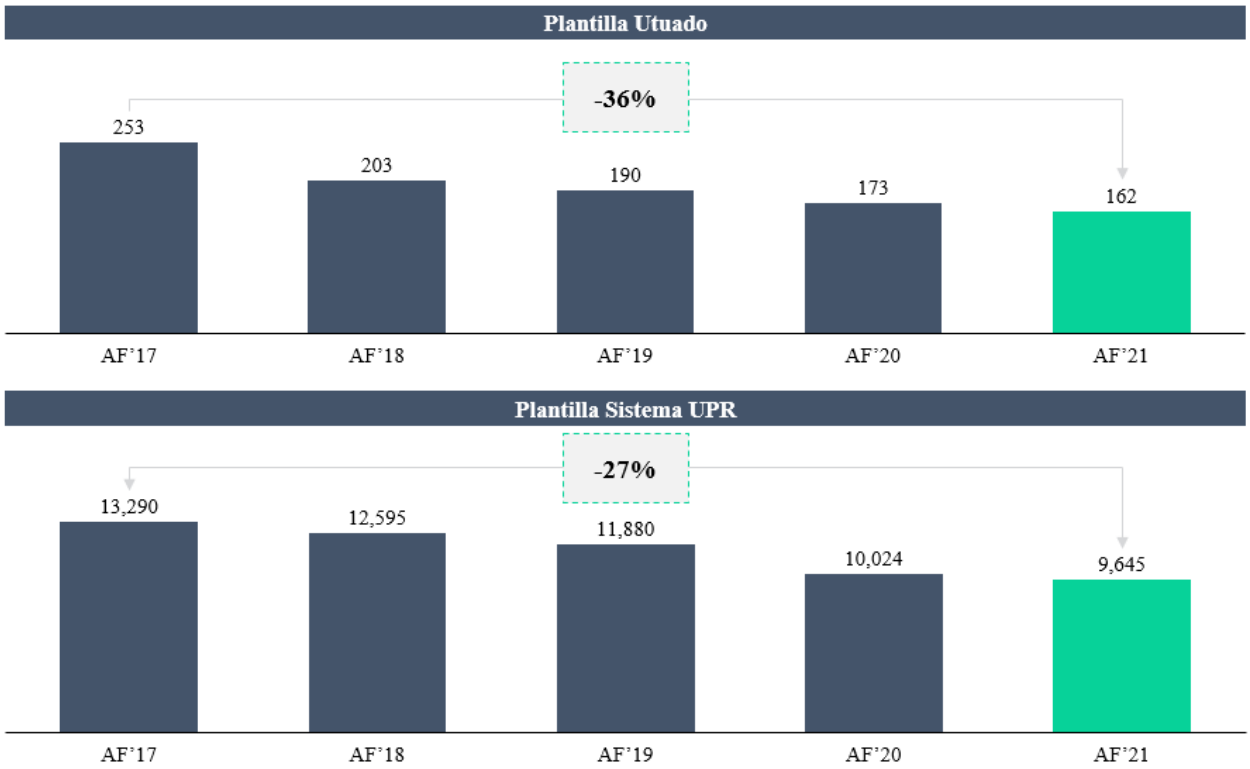


El costo total de la UPR por estudiante ha aumentado un 3% entre AF'17 – AF'22. Utuado, sin embargo, ha más que duplicado su costo por estudiante, 133% en el mismo período.

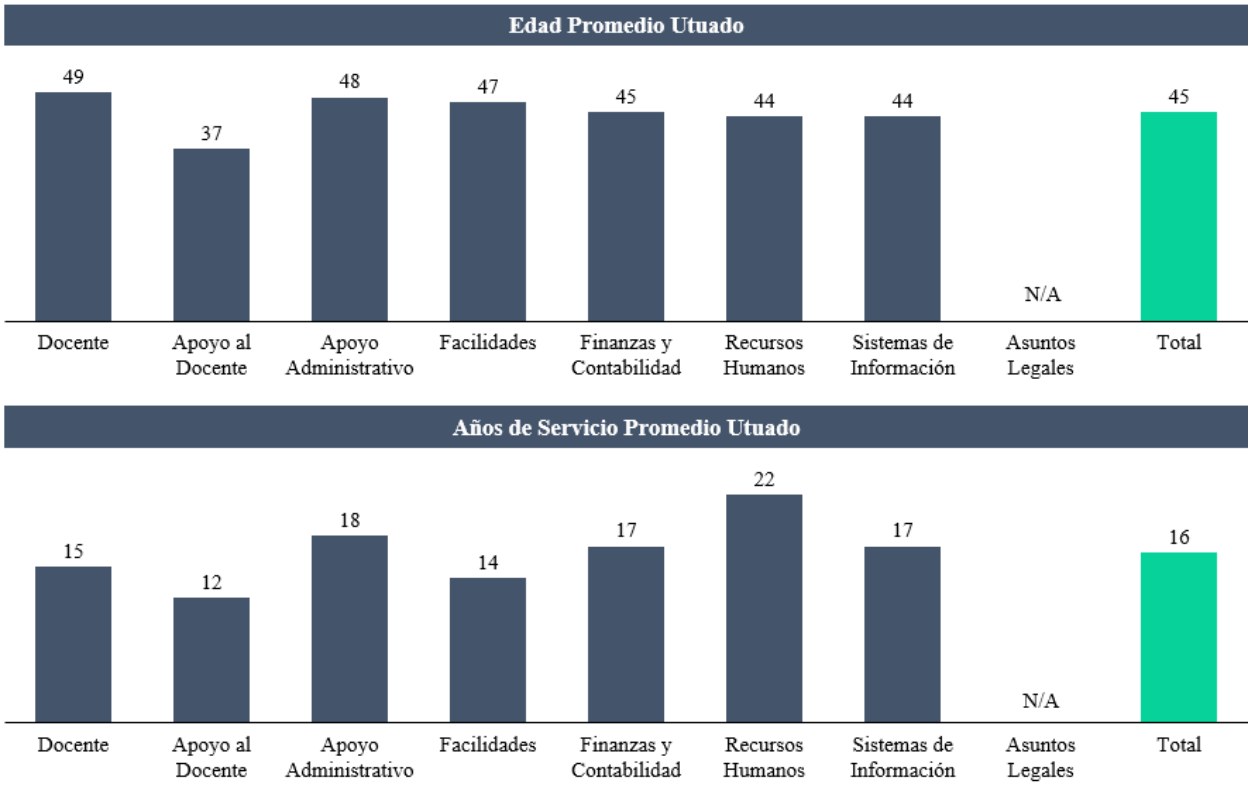


1: Sistema UPR excluye Recinto de Ciencias Medicas

Utuado acumula una reducción del 36% en plantilla de empleados del AF'18 – AF'21. El Sistema tuvo una reducción del 27% en el mismo período.



A partir de septiembre 2021, la edad promedio de la plantilla de Utuado es de 45 años con un promedio de 16 años de servicio.



Dentro de 5 años, 47% de la plantilla no docente de la UPR Utuado será elegible para el retiro. Esto puede traer problemas ya que existen dificultades relacionadas al reclutamiento de empleados y no hay una estructura para facilitar la transición de empleados.



IV. MARCO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN PILOTO

El ejercicio para desarrollar el Plan Piloto de Servicios Compartidos comenzó en junio 2021 como encomienda de la Oficina de Transformación Institucional ("OTI"). El 9 de septiembre de 2021, la OTI presentó un informe inicial al Comité de Reestructuración de la Junta de Gobierno, en donde se le dio el visto bueno para desarrollar un informe oficial. El 20 de septiembre de 2021, se les comunicó a los rectores de las Unidades Identificadas sobre la intención del Plan Piloto, fechas de visitas a las Unidades y solicitud de información a enviarse a la OTI y Administración Central previo a las visitas.

Durante los meses de septiembre y octubre, se llevaron a cabo cuatro (4) sesiones de trabajo entre los grupos de OTI y Administración Central para discutir y avanzar los detalles del Modelo de Servicios Compartidos con las Unidades Identificadas. En estas sesiones de trabajo estuvieron presente la Oficina de la Presidencia, miembros de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación (a cargo de la Transformación Administrativa), el equipo de la OTI y la Presidente del Comité de Reestructuración. Las sesiones de trabajo se dividieron en los siguientes temas:

- 24 de septiembre de 2021: Introducción al Plan Piloto donde se delinearon las metas del proyecto con las Unidades Identificadas. Se discutió el modelo operacional actual del Sistema y la necesidad de compartir servicios a raíz de los recursos limitados y el entorno fiscal de los próximos cinco (5) a diez (10) años.

- 1 de octubre de 2021: Discusión sobre el "Tool Kit" para las visitas a las Unidades enfocando en las tablas de trabajo a ser utilizadas en las visitas con los grupos predeterminados por cada Unidad.

- 8 de octubre de 2021: Discusión sobre el Manual de Acción y la estructura operacional del Plan Piloto. En esta sesión se formalizaron los detalles del traslado de empleados y/o servicios compartidos entre Unidades. También se dialogó sobre los pormenores de la compensación de empleados, los incentivos a ofrecer y el financiamiento del Plan Piloto.

- 15 de octubre de 2021: Presentación de las Unidades antes de las visitas programadas. En esta última sesión se mostraron los temas a discutir con cada Unidad y ejemplos específicos ilustrando y cuantificando el Modelo de Servicios Compartidos. También se presentaron las agendas de temas que se discutirían en las visitas.

Las sesiones de trabajo sirvieron como base para afinar los detalles del Plan Piloto, cementar como funcionarían los movimientos de empleados, su compensación y el financiamiento del Modelo. Además, se aclararon dudas sobre el alcance del Plan Piloto en comparación a las iniciativas de Transformación Administrativa que lidera la Administración Central (Reingeniería de Procesos, Digitalización y Plan de Clasificación y Retribución).

Las discusiones prepararon al grupo para la próxima fase que sería las visitas a las Unidades Identificadas.

V. VISITAS A UNIDADES IDENTIFICADAS

Las sesiones de visitas a las Unidades Identificadas se diseñaron para consumir dos (2) días por Unidad. Era imperativo que cada Unidad pudiera tener el tiempo y atención necesaria para validar la información recopilada, explicar sus estructuras de funcionamiento y las necesidades de sus recursos.

El formato de las visitas se organizó en base a seis (6) agrupamientos desarrollados por las funciones de los departamentos y el aspecto operacional de cada una de las Unidades Identificadas. Los agrupamientos fueron: Administración; Finanzas y Presupuesto; Recursos Humanos; Informática; Planta Física; y Académico y Estudiantil. Estos agrupamientos describen de manera efectiva y concisa la operación de las Unidades Identificadas para el Plan Piloto.

En total se llevaron a cabo veinte (20) sesiones de trabajo durante seis (6) días de reuniones en donde participaron setenta y cinco (75) empleados de las Unidades Identificadas obteniendo validación e insumo de las operaciones del Sistema.

El grupo pudo discutir con las Unidades sobre las acciones y medidas que se pueden implementar a corto y largo plazo para mejorar los servicios que brinda la Universidad. Hubo varios reclamos recurrentes entre las Unidades:

- Plan de Clasificación y Retribución – Las Unidades Identificadas necesitan un nuevo Plan de Clasificación para flexibilizar, actualizar y proveer una compensación más competitiva ante el mercado laboral en la Isla.

- Permanencia de Empleados – Considerar convertir empleados Sustitutos, Parciales y Temporeros a empleados Permanentes. Las Unidades Identificadas reconocen las funciones claves en áreas operativas llevadas a cabo con personal que no es permanente y financiados con fondos no recurrentes.

- Cambios en el Sistema de Recursos Humanos – Las Unidades Identificadas reconocen que tienen un sistema obsoleto para llevar la asistencia de sus empleados. En adición, la compañía dueña del sistema de asistencia pronto será inoperante, por lo que solicitan el uso de *Kronos Human Resources*.

- Cambios en Reglamentación – Las Unidades Identificadas reconocen que hay ciertos reglamentos que necesitan ser actualizados con procedimientos más eficientes y adaptados a las realidades de las Unidades. Como ejemplo:
    - Reglamento de Compras
    - Reglamento de Pre-Intervención
    - Reglamento de Recaudaciones

- Avances en Tecnología – Las Unidades Identificadas tienen como objetivo cumplir con las metas de estandarizar reportes, digitalización y la política de digitalización de la Universidad. Todos muestran interés en implementar firmas electrónicas de documentos y tener los recursos en Sistemas de Información para estandarizar procesos y reportes financieros.

- Nuevos Manuales – Las Unidades exhortan a que se creen procedimientos y manuales que los empleados deben seguir para realizar sus labores:
    - Manual del Empleado

- Manual de Procedimientos Contables

A. UPR Arecibo

Fechas: lunes 18 de octubre y martes 19 de octubre de 2021

Participantes:

- Rector de la UPR Arecibo – Profesor Carlos A. Andújar Rojas
- Agrupamientos de: Administración, Finanzas y Presupuesto, Recursos Humanos, Informática, Planta Física y Académico/Estudiantil.

Resumen de Visita: Durante la visita a la UPR Arecibo nos llevamos insumo clave en las reuniones con personal de cada agrupamiento que brindaría un cambio inmediato a la Unidad. Varios puntos fueron:

Finanzas y Presupuesto – Falta de una oficina de Cobros y Reclamaciones. Además, cuentan con solo un Contador en posición permanente; los demás son sustitutos o por contrato.

Recursos Humanos – Falta de un Manual para el Empleado que detalle reglamentos y procedimientos. Necesidad de orientación sobre cómo ayudar al empleado próximo a jubilarse con planificación financiera

Planta Física – No hay un sistema de inventario de equipo físico a nivel del Sistema y muchas veces tienen que pedir equipo prestado de otras Unidades.

Informática – Tienen la necesidad de Programadores y muchos sistemas operativos de la Universidad van a estar obsoletos en los próximos años.

B. UPR Aguadilla

Fechas: miércoles 20 de octubre y jueves 21 de octubre de 2021

Participantes:

- Rectora para la UPR Aguadilla – Dra. Sonia Rivera González
- Agrupamiento: Administración, Finanzas y Presupuesto, Recursos Humanos, Informática, Planta Física y Académico

Resumen de Visita: Durante la visita a la UPR Aguadilla nos llevamos insumo clave en las reuniones con personal de cada agrupamiento que brindaría un cambio inmediato a la Unidad. Varios puntos fueron:

Recursos Humanos – Considerar implementar un sistema de licencias, al momento el que utilizan es *HRS*. Para estudiantes a jornal usan *Oracle HRMS*. Actualmente tienen procesos manuales que se deben digitalizar y revisar.

Planta Física – La Unidad tiene varios sistemas que no hacen interfase con Oracle y ocasiona activos/equipos no se registre el inventario.

Informática – Tienen necesidad en el área de servicio al empleado.

C. UPR Utuado

Fechas: miércoles 20 de octubre y jueves 21 de octubre de 2021

Participantes:

- Rector para la UPR Utuado – Dr. Luis Tapia Maldonado
- Grupo de Administración, Finanzas y Presupuesto, Recursos Humanos, Informática, Planta Física y Académico

Resumen de Visita: Durante la visita a la UPR Utuado nos llevamos insumo clave en las reuniones con personal de cada agrupamiento que brindaría un cambio inmediato a la Unidad. Varios puntos a destacar:

Académico/ Estudiantil – No tienen Director Atlético al momento. Departamento de Tecnología Agrícola tiene seis (6) investigadores con proyectos que sobrepasan $1 millón. Necesitan revisar procesos de compras para agilizar investigaciones. Servicio de Biblioteca limitado a diurno, dado a que no tiene personal para las noches. Registraduría y Admisiones operan con el mismo personal.

Finanzas y Presupuesto – Oficina de Cobros y Reclamaciones no tiene personal, el Director de Finanzas está cubriendo las tareas.

Recursos Humanos – Decana de Administración es la directora de Recursos Humanos por certificación de la Junta Administrativa. Hay necesidad de un Plan de Sucesión para empleados nuevos que llegan a sus funciones nuevas.

Planta Física – El Decano Asociado de Administración cubre los roles de la Oficina de Propiedad. No les llegan candidatos a las convocatorias.

Informática – Indican necesidad de actualizar equipos *desktops*, ya que las *laptops* fueron adquiridas recientemente. El estimado es para unas 60 computadoras.

VI. RESULTADOS

A. Agrupamientos Determinados

Los siete (7) agrupamientos determinados se desarrollaron en base a las funciones de las oficinas y el aspecto operacional de cada uno de las Unidades Identificadas.

Académico	Consiste en todo el personal no docente que da apoyo a las áreas operacionales de la Unidad directamente relacionadas a la academia, y a los programas y bachilleratos ofrecidos
Estudiantil	Relacionado a temas del estudiante, desde admisión hasta la graduación
Administración	Brinda apoyo a toda la operación de la Unidad incluyendo el área académica y funciones operacionales. El área de administración sirve de enlace entre las oficinas de la Unidad.
Finanzas y Presupuesto	Estas manejan, registran y distribuyen todos los recursos asignados a la Unidad y planifican cualquier situación que puede surgir en cuanto al manejo de los recursos económicos.
Informática	Encargada de mantener y desarrollar todas las redes alámbricas e inalámbricas al igual que mantener, desarrollar y actualizar todos los sistemas de información de la Universidad
Planta Física	Encargado de manejar, mantener, y optimizar todos los recursos de infraestructura de la Universidad
Recursos Humanos	Este maneja todo el personal docente y no docente de las unidades para que cumplan con el deber de la Institución. De otra forma, manejan y administran todos los beneficios de los empleados del Sistema.

B. Las Unidades Identificadas

Entre las Unidades Identificadas, hay 158 oficinas y 556 empleados no docentes. Los agrupamientos con más oficinas son Académico con 60, Finanzas y Presupuesto con 27 y Administración con 23. Los agrupamientos con más empleados son Académico con 167, Planta Física con 157 y Estudiantil con 65.

Según la plantilla, las Unidades Identificadas tienen diferencias en proporción de empleados por agrupamiento.

Agrupamiento	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Académico	54	91	22	167
Estudiantil	27	22	16	65
Administración	28	22	11	61
Finanzas y Presupuesto	22	22	16	60
Informática	10	10	10	30
Planta Física	82	34	41	157
Recursos Humanos	7	5	4	16
Total	**230**	**206**	**120**	**556**

Al visitar las Unidades, se validaron las plantillas con los empleados de cada agrupamiento. El resultado siendo 15 empleados que se jubilaron o renunciaron, 69 empleados que están en otras oficinas, 7 empleados con puestos diferentes que al indicado en la plantilla oficial y 7 oficinas que tienen otro nombre o no existen.

Empleados que se jubilaron o renunciaron **15**

Movimientos de empleados **69**

Cambio de puestos **7**

Oficinas que cambiaron de nombre o no existen **7**

Después de validar las plantillas por Unidad, el número de empleado disminuyó en cada Unidad debido a jubilaciones y/o renuncias. Arecibo bajó por ocho (8) empleados, Aguadilla por un (1) y Utuado por seis (6).

Agrupamiento	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Académico	46	59	24	129
Estudiantil	28	25	13	66
Administración	27	24	11	62
Finanzas y Presupuesto	21	30	16	67
Informática	12	13	10	35
Planta Física	81	48	36	165
Recursos Humanos	7	6	4	17
Total	**222**	**205**	**114**	**541**

La validación de la plantilla causó muchos movimientos entre oficinas dentro de las Unidades al igual que confirmó jubilaciones y renuncias. En total, el número de empleados bajó por quince (15).

Agrupamiento	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Académico	(8)	(28)	2	(34)
Estudiantil	1	3	(3)	1
Administración	(1)	2	-	1
Finanzas y Presupuesto	(1)	8	-	7
Informática	2	(1)	-	1
Planta Física	(1)	14	(5)	8
Recursos Humanos	-	1	-	1
Total	**(8)**	**(1)**	**(6)**	**(15)**

Entre las Unidades Identificadas hay 541 empleados, en 149 puestos no duplicados, en 94 oficinas.

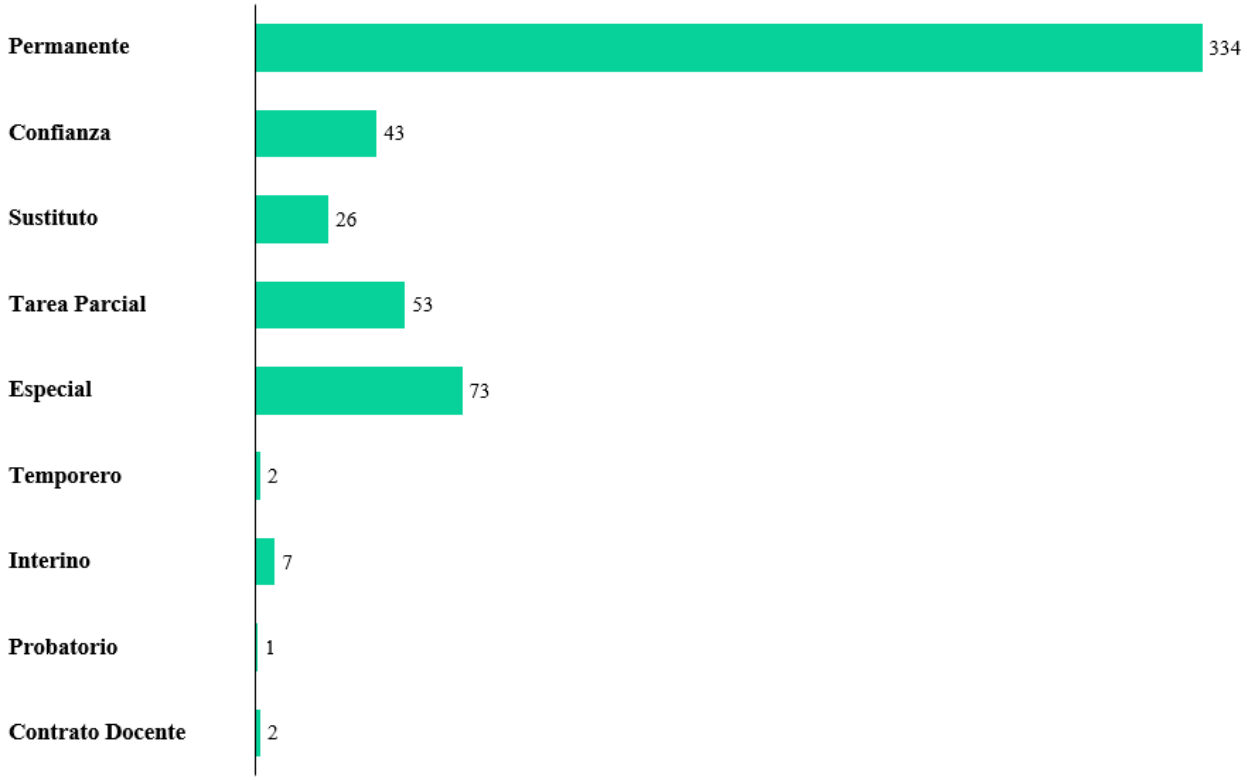


1 – Total no refleja una suma directa, al ser la cantidad de oficinas y puestos no duplicadas dentro de la Unidad y se repiten oficinas o puestos en diferentes agrupamientos

Según la plantilla validada, hay varios niveles de supervisión dentro de la estructura organizacional. También hay posibilidad de consolidación de oficinas al tener varias oficinas con 1 solo empleado.

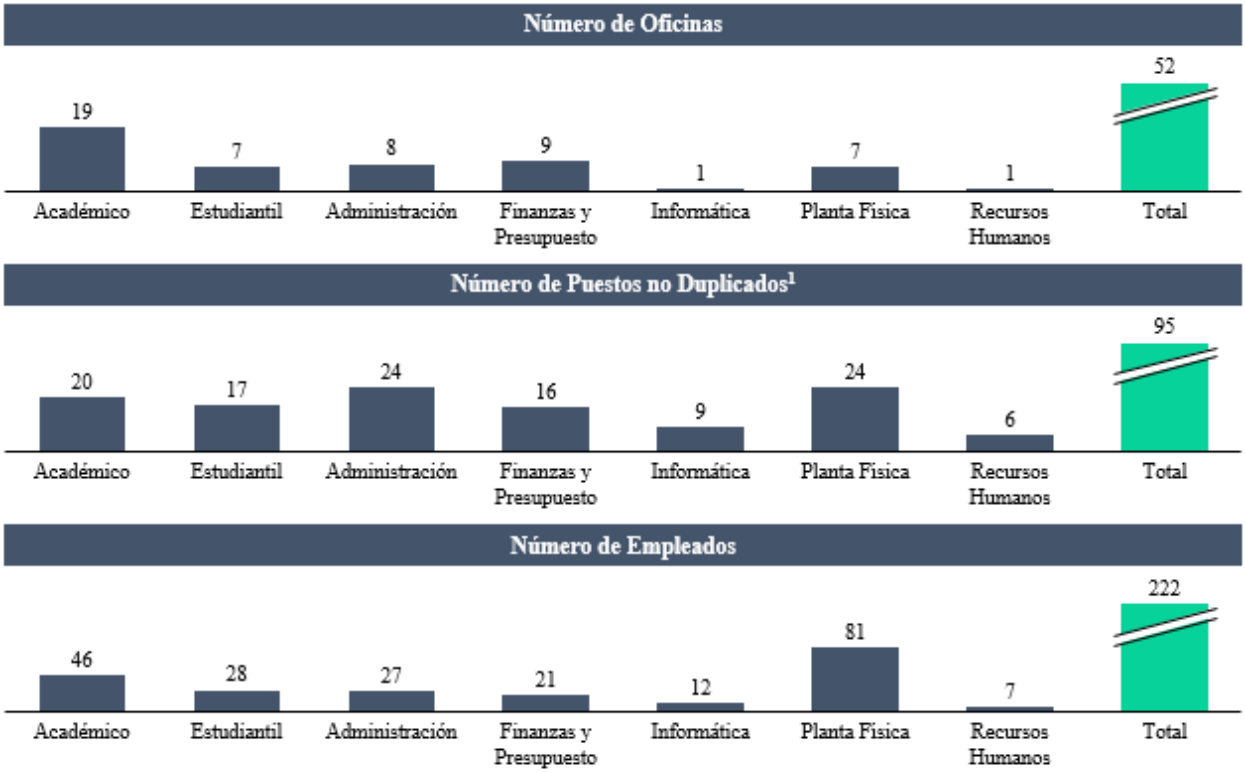
	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Porcentaje de empleados permanentes	66%	49%	76%
Número de oficinas de supervisión	6	12	7
Número de oficinas con 1 empleado	17	23	11

De los 541 empleados entre las Unidades Identificadas, 62% son Permanente, 13% son Especial, 10% son Tarea Parcial, 8% son de Confianza y 5% son Sustituto.



C. UPR Arecibo

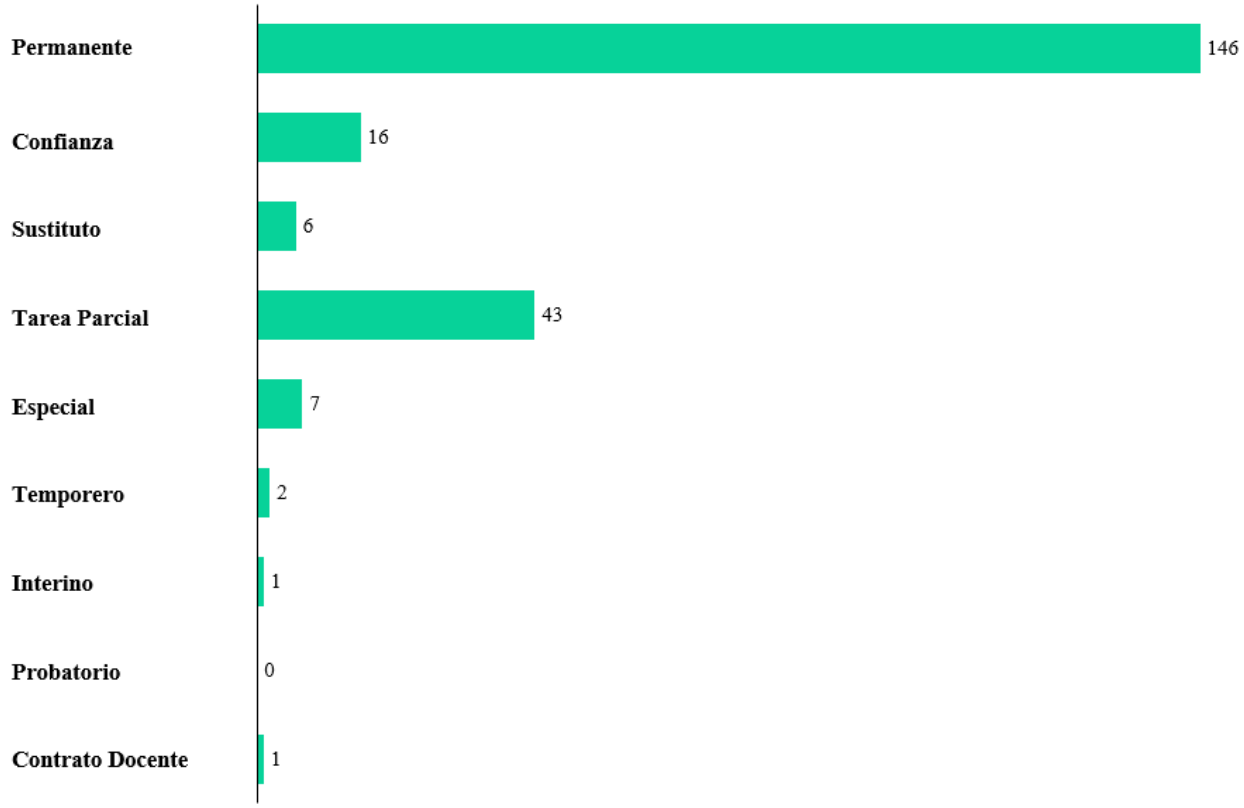
La UPR Arecibo tiene 52 oficinas distintas, 95 puestos distintos y 222 empleados. De los agrupamientos, Académico es el más oficinas y puestos que tiene, mientras que Planta Física tiene la mayor cantidad de empleados.



1 – Total no suma ya que es la cantidad de puestos no duplicadas dentro de la Unidad y se repiten puestos en diferentes agrupamientos

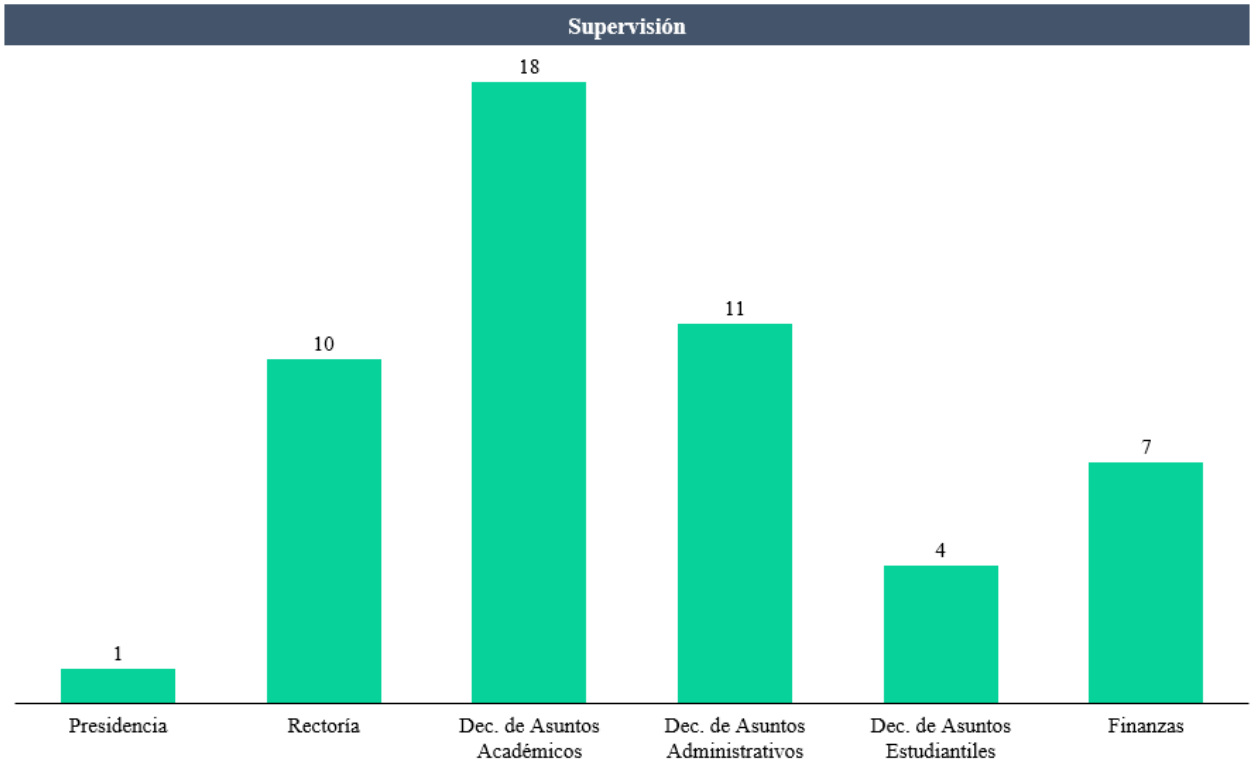
Tipos de Empleados:

Entre los 222 empleados, hay 146, o 66%, que son Permanente.



Supervisión de Oficinas:

La mayoría de las oficinas dentro de Arecibo le reportan al Decanato de Asuntos Académicos, Decanato de Asuntos Académicos y Rectoría.



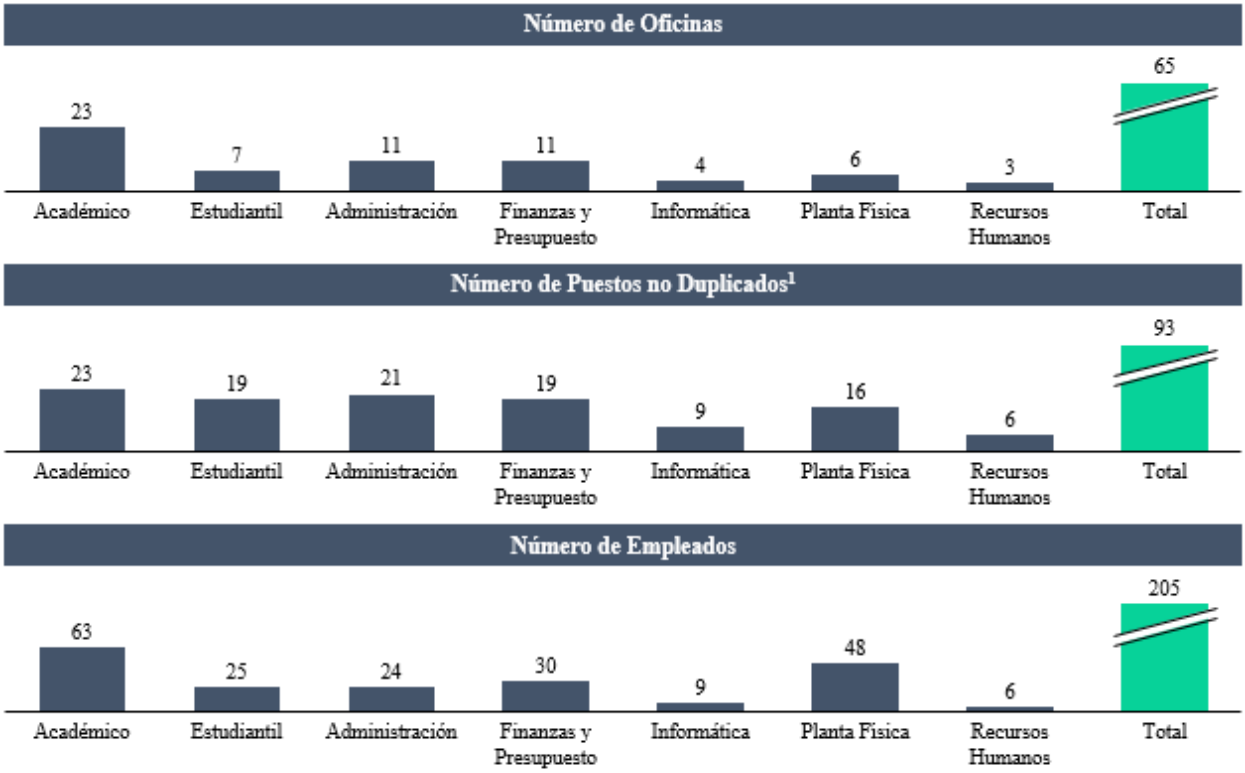
Modalidad de Agrupamientos:

Hay capacidad dentro de Arecibo para operar de manera híbrida, según indicó el 63% de las oficinas.



D. UPR Aguadilla

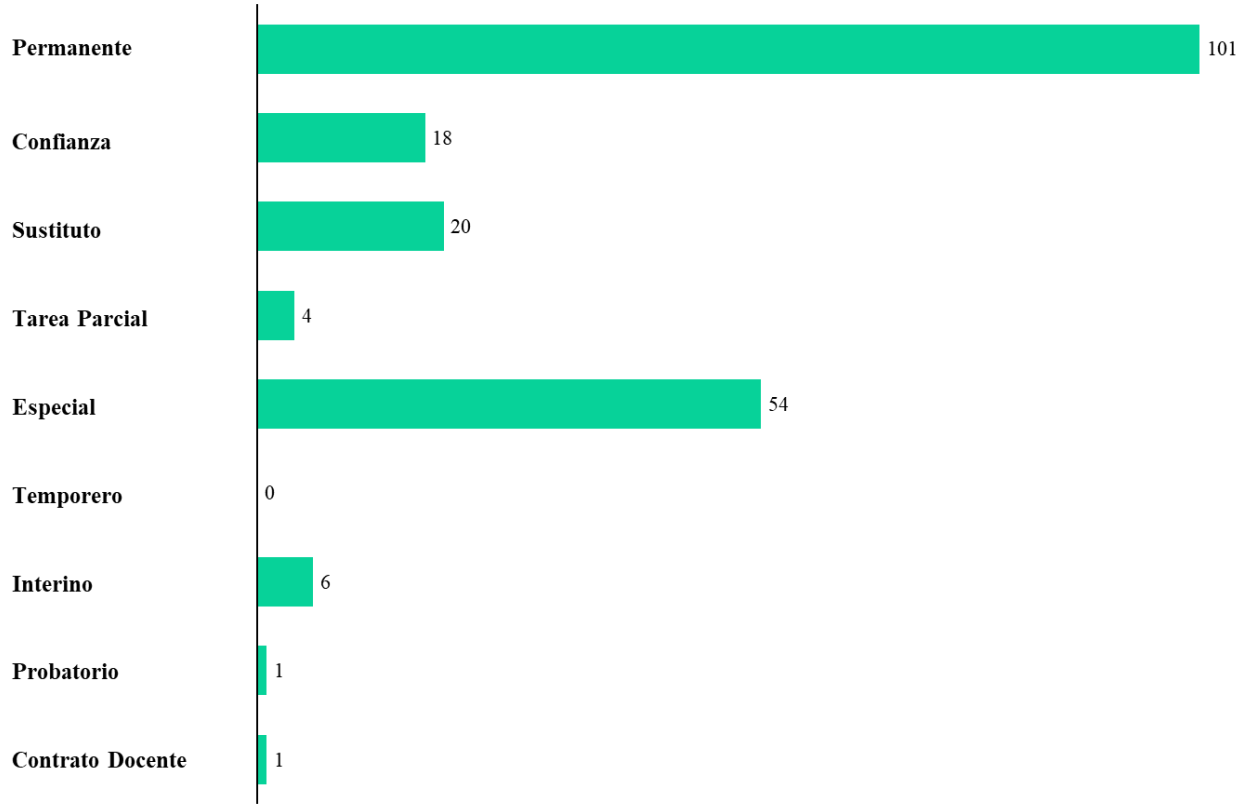
Aguadilla tiene 65 oficinas distintas, 93 puestos distintos y 205 empleados. De los agrupamientos, Académico es el más que tiene de oficinas, puestos y empleados.



1 – Total no suma ya que es la cantidad de puestos no duplicadas dentro de la Unidad y se repiten puestos en diferentes agrupamientos

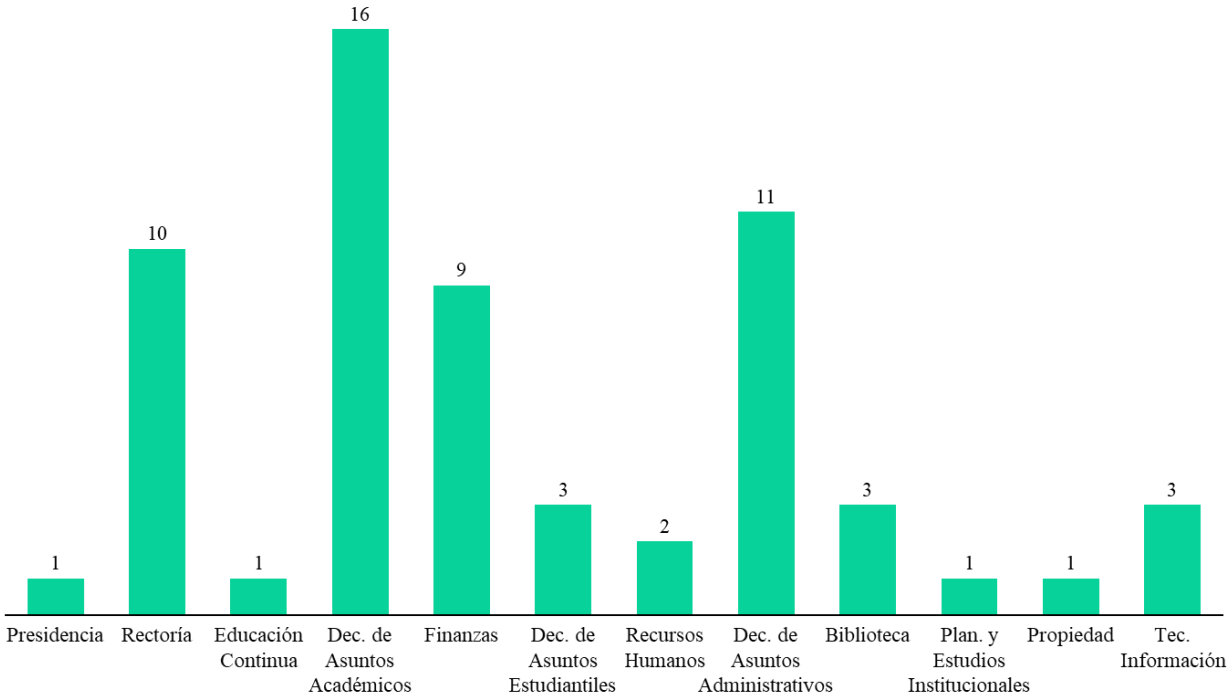
Tipos de Empleado:

Entre los 205 empleados, hay 101, o 49% que son Permanente y 54, o 26%, que son Especiales.



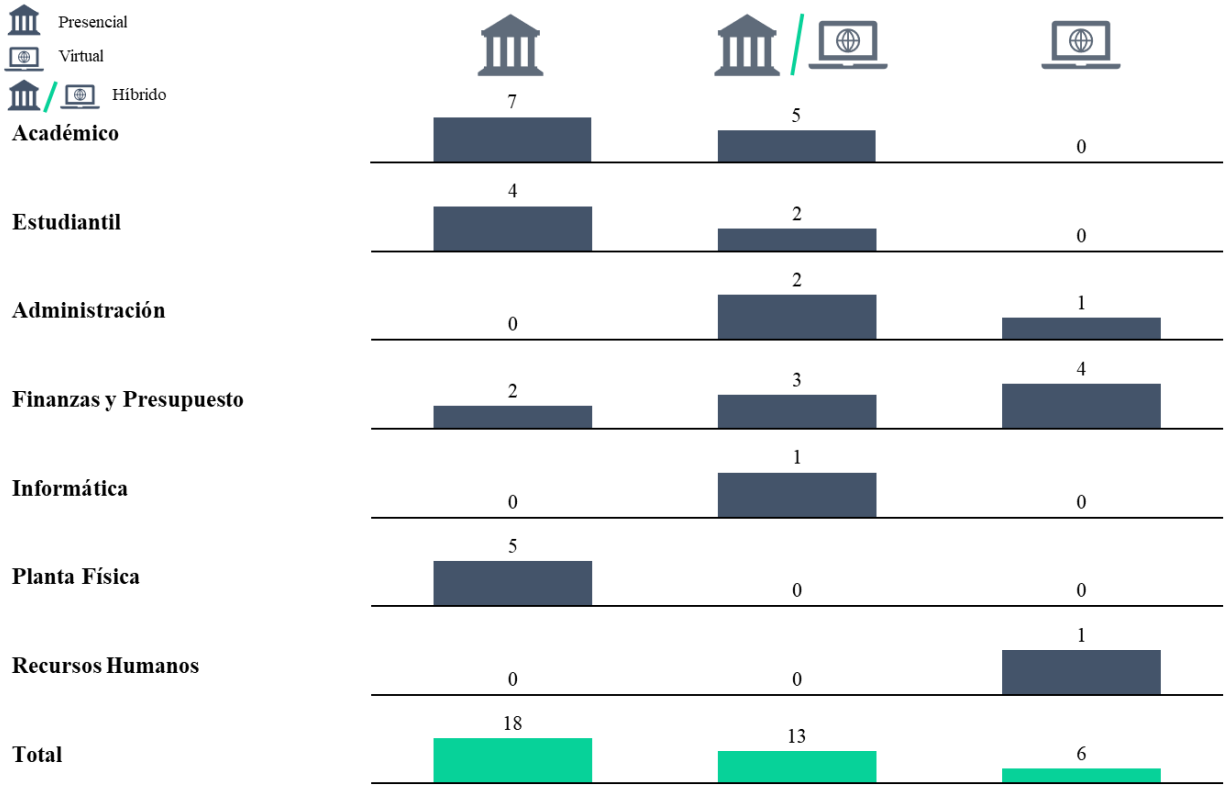
Supervisión de Oficinas:

Entre las Unidades Identificadas, Aguadilla tiene la mayor cantidad de unidades de supervisión con 12. Entre ellas, tiene 4 unidades que supervisan 1 sola oficina.



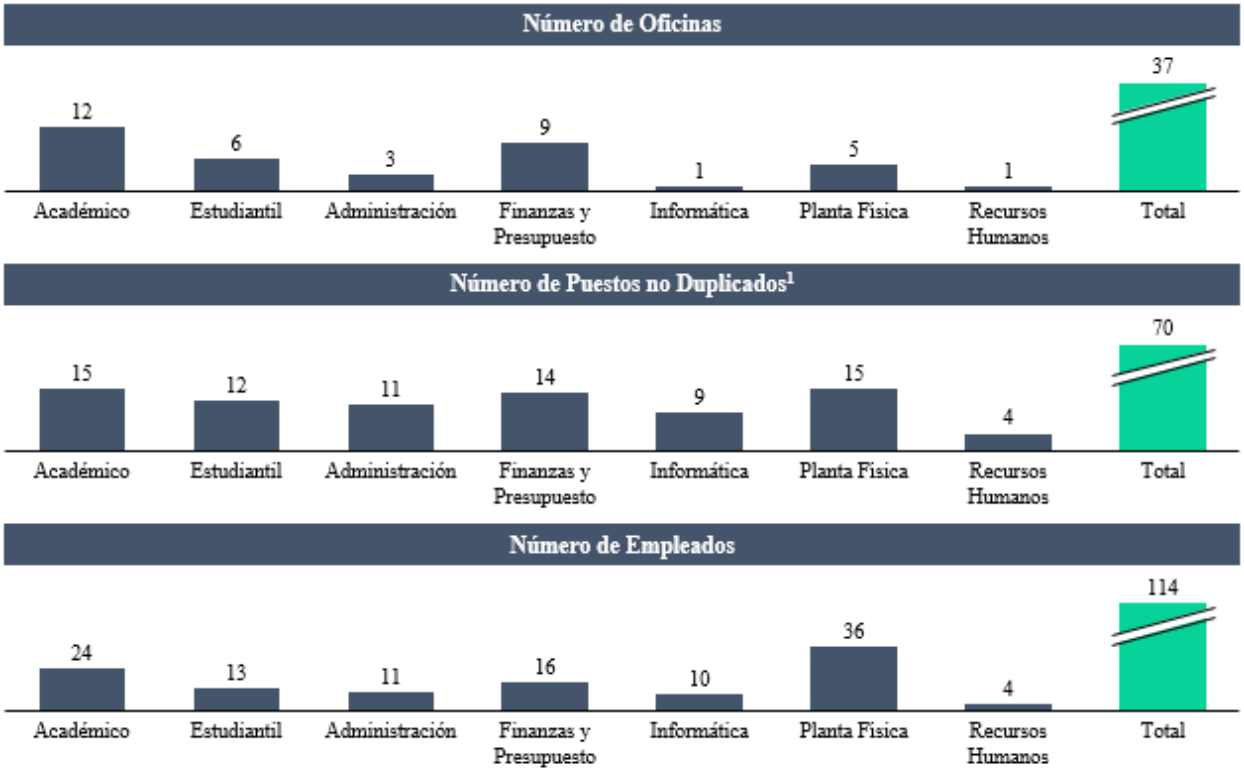
Modalidad de Agrupamientos:

Las oficinas de Aguadilla tienen capacidad limitada para trabajar de manera virtual ya que el 52% de las oficinas indicaron que tienen que estar presencial.



E. UPR Utuado

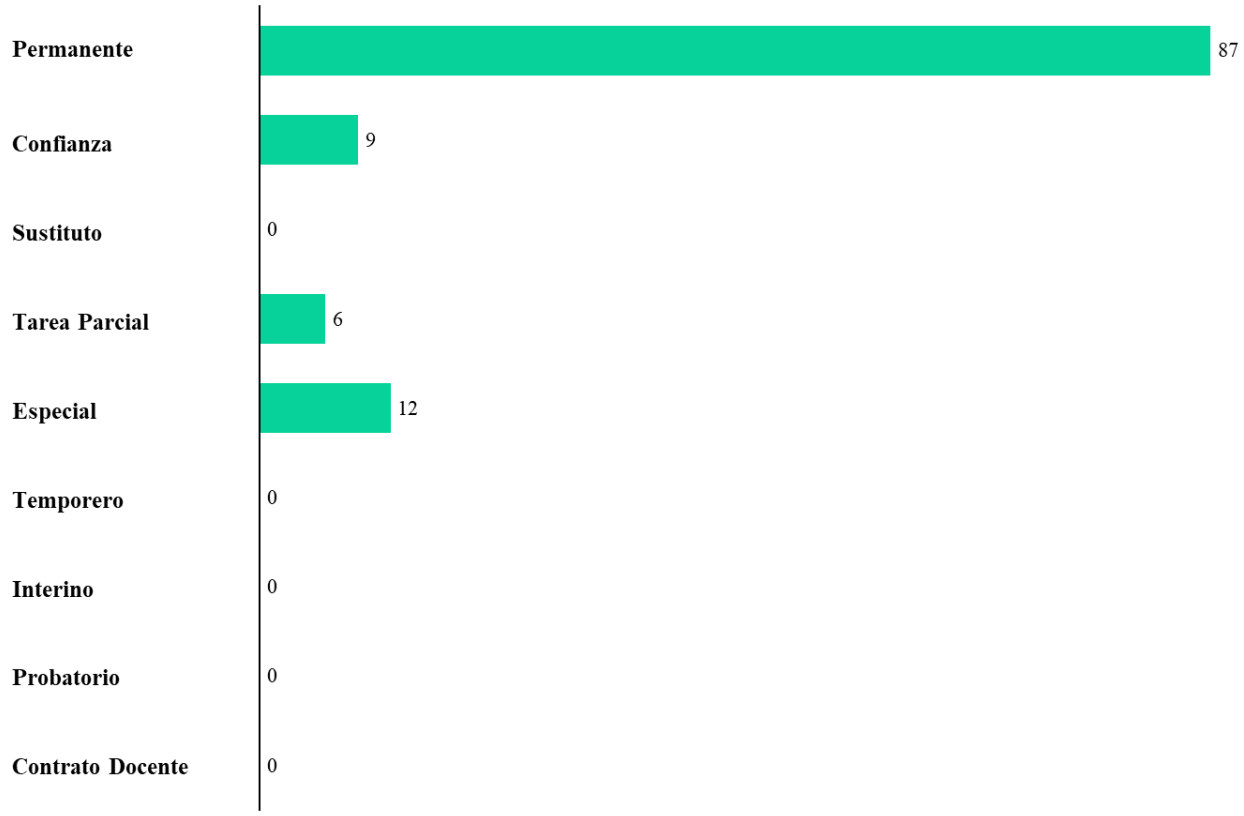
Utuado tiene 37 oficinas distintas, 70 puestos distintos y 114 empleados. De los agrupamientos, Académico es el más que tiene de oficinas y puestos mientras Planta Física tiene la mayor cantidad de empleados.



1 – Consolidado no suma ya que es la cantidad de puestos no duplicadas dentro de la Unidad y se repiten puestos en diferentes agrupamientos

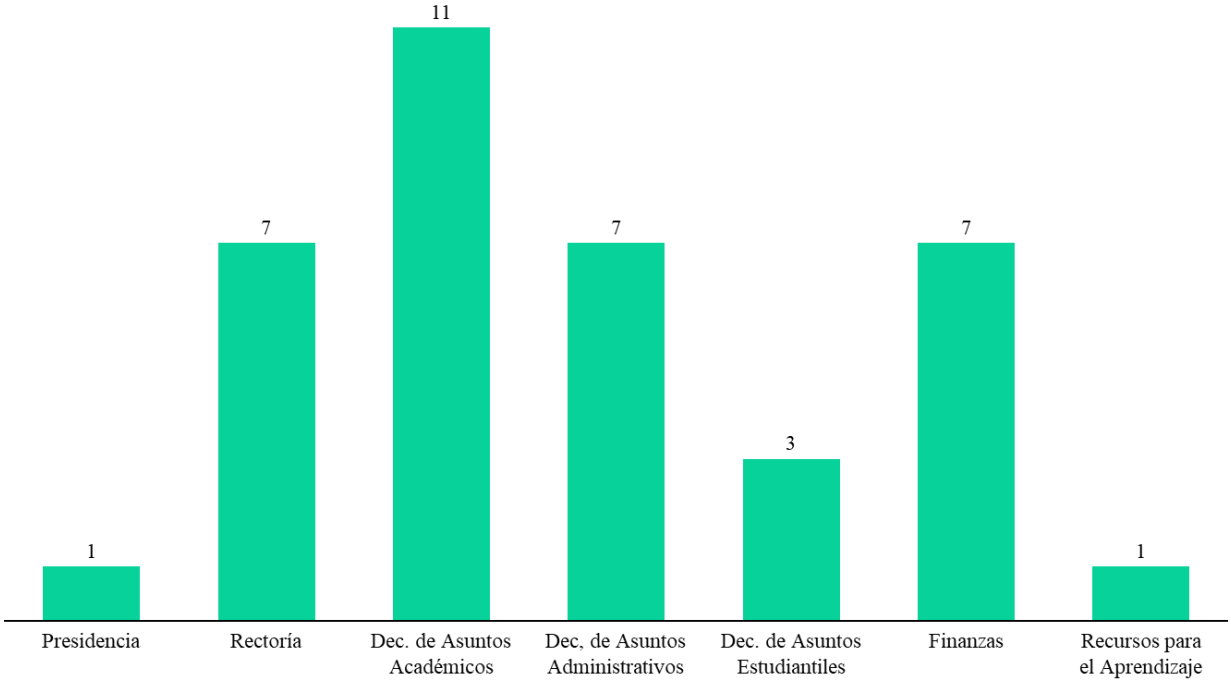
Categoría de Empleados:

Entre los 114 empleados, hay 87, o 76%, que son Permanente.



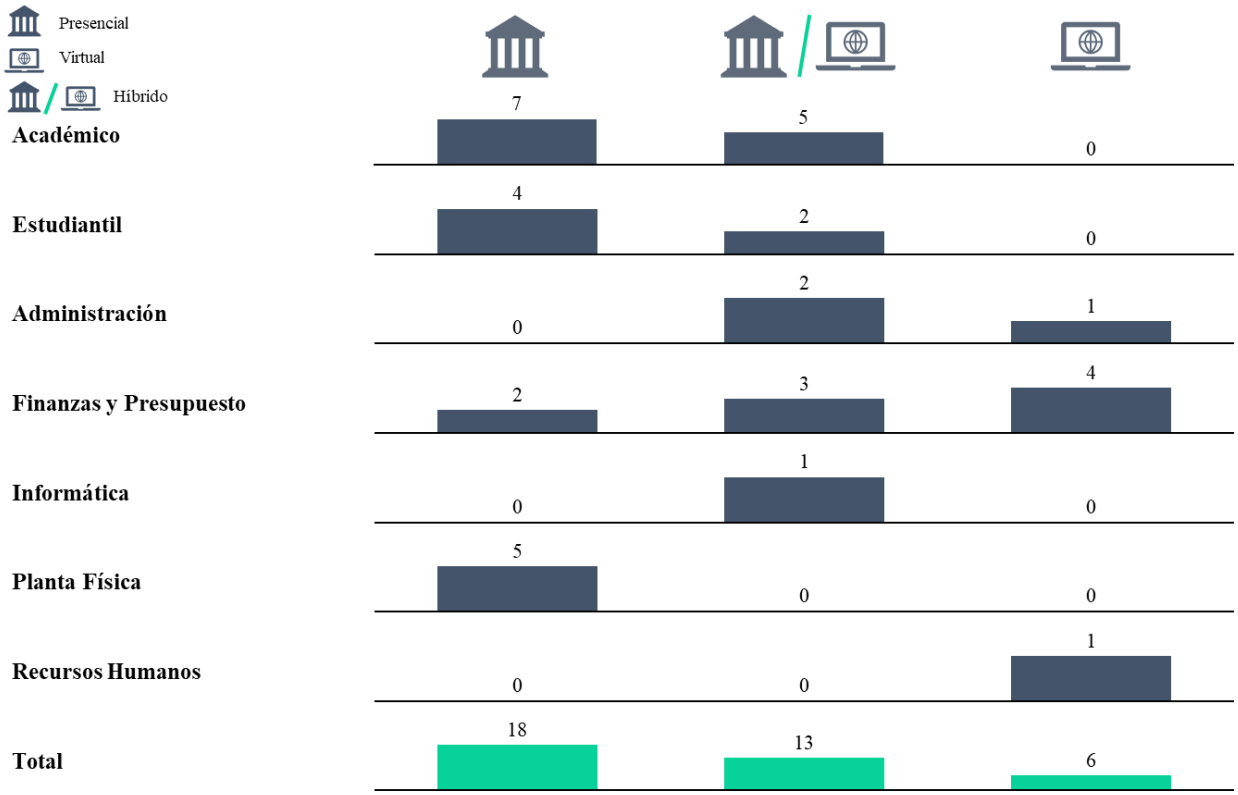
Supervisión de Oficinas:

La mayoría de las oficinas dentro de Utuado le reportan al Decanato de Asuntos Académicos, Decanato de Asuntos Administrativos, Rectoría y Finanzas.



Modalidad de Agrupamientos:

Capacidad limitada para hacer las tareas de manera virtual ya que 49% de las oficinas indicaron que sus funciones deben ser presenciales.



F. Tecnología y Sistemas de Información en las Unidades Identificadas

La Universidad tiene en su haber como misión fomentar, apoyar y proteger la información con toda su comunidad. En su entorno la UPR reconoce que las computadoras, las redes (alámbricas e inalámbricas) y todos los sistemas de información son esenciales para la educación, operación e investigación que conlleva la Universidad. Las Unidades Identificadas utilizan los siguientes sistemas de información:

Sistema	Unidad		
Oracle Software Investment Advisory R12	A	Ag	U
ABS Human Resource Software		Ag	U
Kronos Human Resource	A		
SIS – Cobol Programming	A	Ag	U
NEXT	A	Ag	U
Microsoft Office	A	Ag	U
Moodle	A	Ag	U
SPSS			U
Record Management		Ag	

A UPR Arecibo Ag UPR Aguadilla U UPR Utuado

VII. RECOMENDACIONES DEL PLAN PILOTO

Las recomendaciones a continuación tienen como propósito producir cambios inmediatos en las operaciones de las Unidades Identificadas. Según se ha establecido a través de los modelos ya implementados en universidades de los Estados Unidos, toda transformación tendrá su impacto a corto y largo plazo, por lo cual es imperativo implementar los cambios de manera permanente. No obstante, y debido a los retos ya establecidos que enfrenta la Universidad, estos cambios deben ser implementados en o antes del 30 de junio de 2022. No se debe esperar por otras iniciativas sistémicas para propiciar la ejecución del Plan Piloto aquí presentado.

Cada una de las Unidades Identificadas tiene sus retos y sus oportunidades. Este Plan Piloto integra ambos de manera que las Unidades se complementan entre sí y maximicen sus recursos.

A. Metodología de Etapas

Las recomendaciones del Plan Piloto están basadas en estas 6 etapas:

Etapa 1: Identificación de oficinas y divisiones

Etapa 2: Eliminación y consolidación de oficinas

Etapa 3: Fortalecimiento de oficinas

Etapa 4: Oficinas para Traslado

Etapa 5: Oficinas para Servicios Compartidos

Etapa 6: Reclutamiento de personal adicional

Etapa 7: Inversión en Tecnología e Innovación

Etapa 1: Identificación de oficinas y divisiones

Académico:

Oficina / División	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Departamentos Académicos	Oficina	Oficina	Oficina
Dec. Asuntos Académicos	Oficina	Oficina	Oficina
Centro de Investigación	Oficina	Vacante	Vacante
Senado Académico	Oficina	Oficina	Oficina
Biblioteca	Oficina	Oficina	Oficina
Servicios Educativos	Oficina	Vacante	Vacante

Estudiantil:

Oficina / División	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Admisiones	Oficina	Oficina	Oficina
Asistencia Económica	Oficina	Oficina	Oficina
Dec. De Estudiantes Auxiliar	Oficina	Vacante	Vacante
Dec. De Asuntos Estudiantiles	Oficina	Oficina	Oficina
Actividades Atléticas	Oficina	Oficina	Vacante
Servicios Médicos	Oficina	Oficina	Oficina
Calidad de Vida	Vacante	Oficina	Vacante
Registraduria	Oficina	Oficina	Oficina

Administración:

Oficina / División	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Almacén	Oficina	Oficina	División
Centro de Reproducción	Oficina	Vacante	Vacante
Centro Preescolar	Oficina	Vacante	Vacante
Junta Administrativa	Oficina	Oficina	División
Proyecto Fiesta XI	Vacante	Oficina	Vacante
Salud, Seg., Ocup., Ambiental	Oficina	Oficina	División
Oficina de Planificación y Estudios Institucionales	Oficina	Oficina	Oficina
Rectoría	Oficina	Oficina	Oficina
Administración de Documentos	División	Oficina	División
Exalumnos	División	Oficina	División
Comunicación y Transp.	Vacante	Oficina	Vacante
Dec. De Asuntos Administrativos	Oficina	Oficina	Oficina

Finanzas y Presupuesto:

Oficina / División	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Finanzas	Oficina	Oficina	Oficina
Contabilidad	Oficina	Oficina	Oficina
Presupuesto	Oficina	Oficina	Oficina
Cobro y Reclamaciones	División	División	División
Pre-Intervención	Oficina	Oficina	Oficina
Pagaduría	Oficina	Oficina	Oficina
Nómina	Oficina	Oficina	Oficina
Compras y Suministros	Oficina	Oficina	Oficina
Recaudaciones	Oficina	Oficina	Oficina
Contabilidad Financiera	Vacante	Oficina	Vacante
Asistencia Económica Fiscal	Oficina	Oficina	Oficina

Informática:

Oficina / División	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Informática	Oficina	Oficina	Oficina
Servicios Técnicos - Usuario	División	División	División
Audiovisual	División	División	División
Computación y Telecomunicación	División	División	División
Programación	División	División	División
Diseñador Pagina Web	División	División	División
Servicio de Servidores y Base de Datos	División	División	División

Planta Física:

Oficina / División	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Mantenimiento de Edificios	Oficina	Oficina	División
Mantenimiento de Terrenos y Paisajes	Oficina	División	División
Operaciones y Mantenimiento	Oficina	División	Oficina
Seguridad y Vigilancia	Oficina	Oficina	Oficina
Propiedad	Vacante	Oficina	Vacante
Reparación y Remodelación	Oficina	Oficina	Oficina
Transportación	Oficina	División	División

Planta Física – Reparación y Mantenimiento:

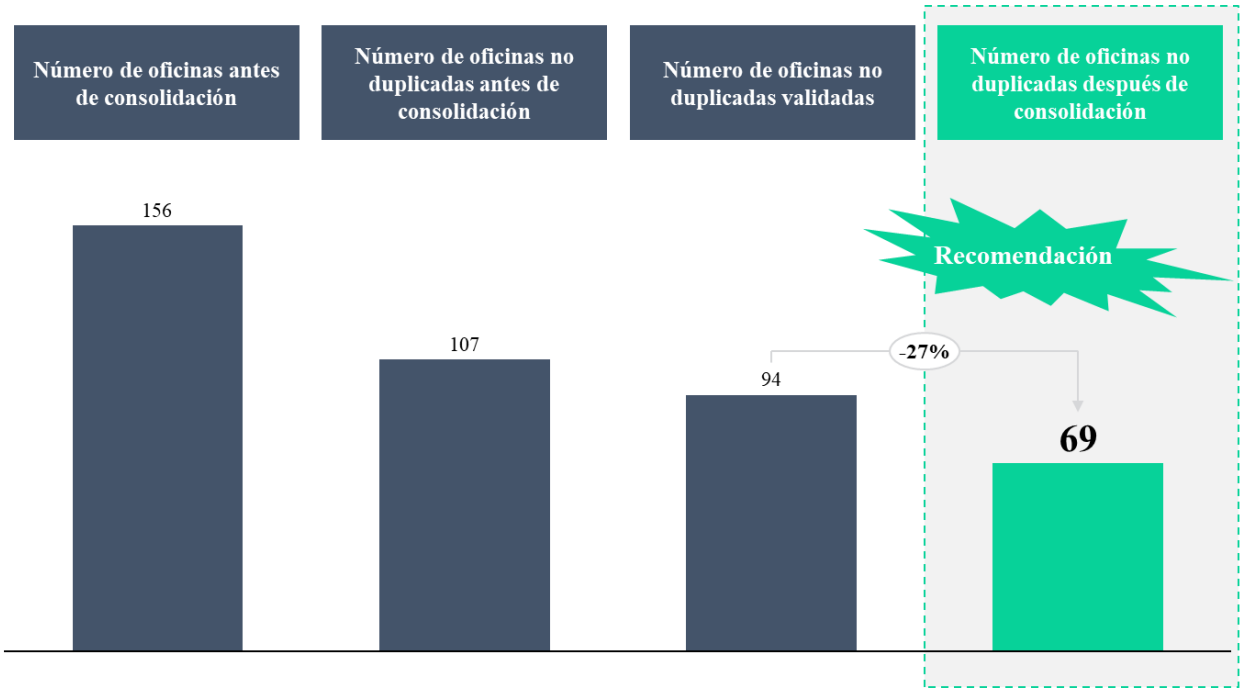
Oficina / División	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Carpintería	División	Vacante	Vacante
Refrigeración	División	Vacante	Vacante
Conservación	División	División	División
Reparación	División	División	División
Ebanista	División	Vacante	Vacante
Plomería	División	Vacante	Vacante
Electricista	Vacante	Vacante	División

Recursos Humanos:

Oficina / División	Arecibo	Aguadilla	Utuado
Recursos Humanos	Oficina	Oficina	Oficina
Clasificación	División	División	División
Reclutamiento	División	Oficina	División
Desarrollo y Adiestramiento	División	División	División
Asistencia y Licencia	División	Oficina	División
Beneficios Marginales	División	División	División
Nombramiento	División	División	División

Etapa 2: Eliminación y Consolidación de Oficinas

Al identificar y validar las diferentes oficinas, divisiones y funciones dentro de las Unidades, identificamos 25 oficinas que se pudiesen consolidar para mejorar la estructura y lograr eficiencias dentro de la Unidad. Esta consolidación **no se traduce en una reducción de plazas ni empleados**. Busca comenzar a simplificar la estructura de oficinas del Sistema.



Etapa 3: Fortalecimiento de Oficinas

Durante nuestra evaluación de las Unidades Identificadas observamos la importancia de tener recursos fijos integrados en el Sistema. A consecuencia, la Universidad necesita fortalecer los agrupamientos y las oficinas partiendo de la premisa que muchos empleados de las Unidades evaluados son clasificados como; Parciales, Temporeros y Sustitutos. Las Unidades deben reclutar estos empleados de manera permanente. Actualmente un 30% de la plantilla total de las Unidades Identificadas se clasifica como Parcial, Temporero o Sustituto. El insumo de varios Directores de Oficinas consta que, de hacer estos empleados permanentes podrán: 1) realizar las tareas de manera más eficiente; 2) tener mayor inherencia en las operaciones; 3) entre otros.

Actualmente, una mayoría de los empleados clasificados como Parciales, Temporeros y Sustitutos realizan tareas permanentes para la operación de las Unidades.

En la evaluación de datos observamos que empleados Parciales, Temporeros y Sustitutos son financiados con otros fondos actualmente considerados no recurrentes para la Universidad. Esto puede causar una disfunción operacional una vez se deje de recibir estos fondos afectando directamente la operación.

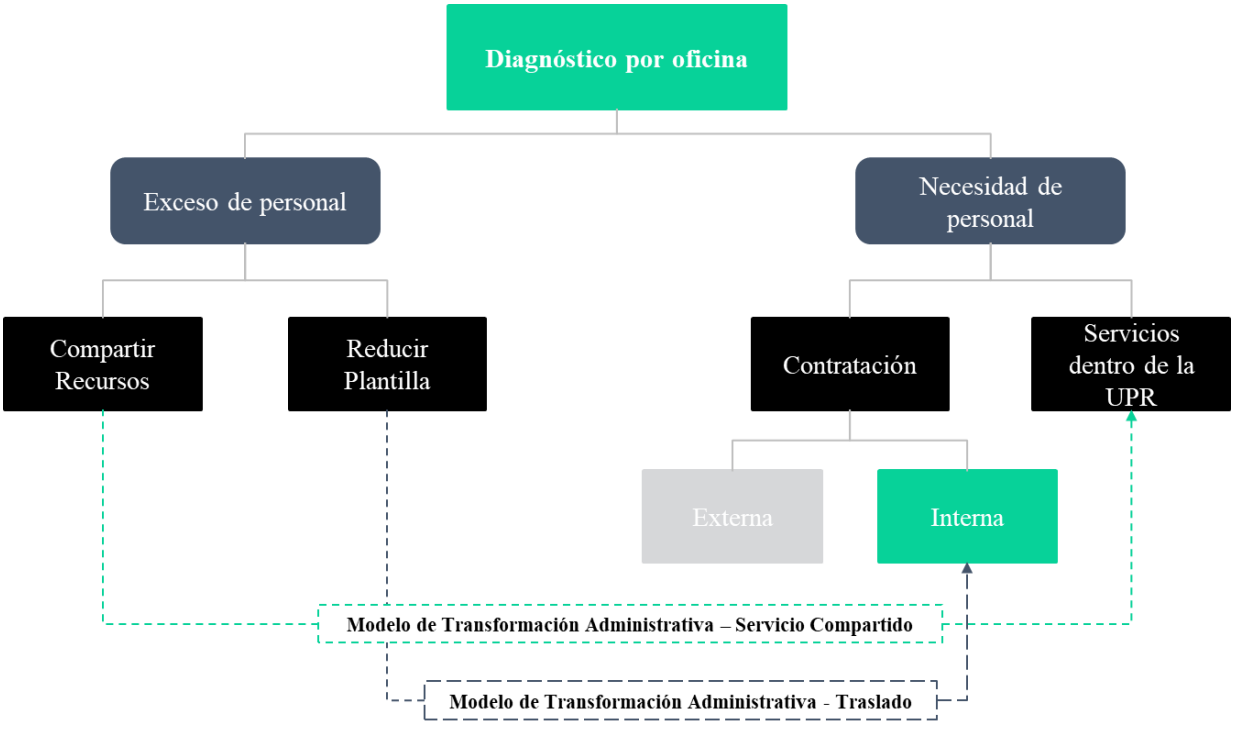
Mantener empleados Parciales, Temporeros y Sustitutos a cargo de tareas y procesos esenciales es contraproducente para la Unidad. Financiar estos empleados con fondos no-recurrentes no aporta a la transformación administrativa de una Unidad y a su vez incentiva al empleado a buscar empleo afuera de la Universidad. Es necesario que estos empleados se recluten en puestos Permanentes y así eliminar la

incertidumbre sobre su financiamiento. A continuación, presentamos un resumen del impacto económico que conllevaría el reclutamiento de estos empleados a plazas Permanentes.

	Empleados No Permanentes	Impacto Fiscal de Permanencia
Arecibo	60	$472,682
Aguadilla	86	$697,592
Utuado	18	$144,901
Total	**164**	**$1,315,174**

Etapa 4: Determinación de Oficinas para Traslado

La próxima etapa incluye las determinaciones de oficinas con necesidad de recursos y/o servicios. Se desarrollaron dos (2) modelos de Transformación Administrativa que atiende estas necesidades: Modelo de Traslados y Modelo de Servicios Compartidos.



El programa de Traslado de empleados entre Utuado y Arecibo brindará apoyo adicional a Arecibo y ayudará a los recursos a expandir sus áreas de trabajo.

Oficina	Presencial/Virtual	Recinto Emisor	Recinto Receptor
Oficina de Planificación y Estudios Institucionales		Utuado	Arecibo
Asistencia Económica		Utuado	Arecibo

Oficina	Presencial/Virtual	Recinto Emisor	Recinto Receptor
Finanzas		Utuado	Arecibo
Contabilidad		Utuado	Arecibo
Asistencia Económica Fiscal		Utuado	Arecibo
Compras		Utuado	Arecibo
Nómina		Utuado	Arecibo
Cobros y Reclamaciones		Utuado	Arecibo
Pagaduría		Utuado	Arecibo
Pre-intervención		Utuado	Arecibo
Recaudaciones		Utuado	Arecibo

Oficina	Presencial/Virtual	Recinto Emisor	Recinto Receptor
Programadores		Utuado	Arecibo
Técnicos		Utuado	Arecibo
Operadores		Utuado	Arecibo

Oficina	Presencial/Virtual	Recinto Emisor	Recinto Receptor
Asistencia y Licencias		Utuado →	Arecibo
Nombramientos		Utuado →	Arecibo

Los servicios necesarios para apoyar a Utuado son muy grandes para dejar la estructura operacional actual. A la misma vez, la cantidad de estudiantes que se atiende no justifica el aumento presupuestario. Oficinas como Registraduría, Recursos Humanos, Asistencia Económica y Admisiones no cuentan con directores de área. La solución está basada en buscar el apoyo fuera de la unidad. La UPR Arecibo ya cuenta con los recursos, la tecnología y la organización administrativa para rendir los servicios administrativos necesarios a Utuado.

Recalcamos que el "Traslado" no significa necesariamente un traslado físico. Dependiendo de la oficina, la tecnología y la prerrogativa gerencial, el personal podrá mantenerse localizado en UPR de Utuado.

Etapa 5: Determinación de oficinas y puestos para servicios compartidos

El Modelo de Servicios Compartidos se estructura inicialmente para las Unidades Identificadas. Sin embargo, es indispensable que la Universidad lo implemente en todo el Sistema. La flexibilidad que brindará tener servicios compartidos entre Unidades permitirá que esa oficina funcione como unidad central brindando servicios, continuidad y logrando eficacias operacionales que benefician tanto al empleado como a las Unidades.

Servicios Compartidos – Permanente

El recurso brindará apoyo transaccional de servicios entre Unidades

- Durante el proceso de evaluación se identificó un recurso que ayudará a las Unidades en una tarea o asignación de las siguientes Oficinas:

- Asistencia Económica
- Asistencia Económica Fiscal
- Centro de Tecnología de Información
- Compras y Suministros
- Contabilidad
- Finanzas
- Nóminas
- Pagaduría
- Planificación y Estudios Institucionales
- Preintervención
- Recaudaciones
- Recursos Humanos

Servicios Compartidos – Transaccionales

El recurso brindará apoyo y mantendrá un registro de horas trabajadas en una *Tabla de Servicios*

- Durante el proceso de evaluación se identificaron a varios recursos que estarán disponibles para trabajar entre las Unidades en las siguientes Oficinas:

- Admisiones
- Comunicación y Transportación
- Finanzas
- Mensajería
- Operaciones y Mantenimiento
- Propiedad
- Registraduría
- Reparación y Remodelación
- Salud, Seguridad Ocupacional y Ambiental
- Seguridad y Vigilancia
- Transportación

Un aspecto importante del Modelo de Servicios Compartidos permite que la Universidad siempre tenga personal no docente adecuado cumpliendo funciones de la Unidad. Según ilustrado en la sección de Resultados, las Unidades Identificadas tienen 51 oficinas con un solo empleado. Por ejemplo, la UPR

Aguadilla tiene veintitrés (23) oficinas diferentes con un (1) solo empleado. Este modelo le provee la capacidad y flexibilidad necesaria para permitir labores parciales y/o completas en las Unidades Identificadas.

Etapa 6: Reclutamiento de personal adicional

Durante las visitas, recopilamos la información sobre su necesidad de personal. Mayormente los puestos solicitados eran Asistentes Administrativos, Técnicos de Informática y empleados de Planta Física. Esta etapa del Plan Piloto se enfoca en identificar la necesidad actual para reclutar empleados permanentes – previo a la implementación del Modelo de Servicios Compartidos. El pedido total entre las Unidades Identificadas fue de 95 empleados: Arecibo pidió 17, Aguadilla pidió 30 y Utuado pidió 48. Los agrupamientos que más pidieron entre las Unidades Identificadas fue Académico con 32, Estudiantil con 22 y Planta Física con 20.

	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Académico	$59,376	$435,570	$607,308	$1,102,254
Estudiantil	55,375	319,739	535,243	910,357
Administración	140,388	175,824	127,695	443,907
Finanzas y Presupesto	78,768	-	78,768	157,536
Informática	136,183	88,872	-	225,055
Planta Física	142,330	101,592	444,231	688,153
Recursos Humanos	-	-	63,343	63,343
Total	**$612,420**	**$1,121,597**	**$1,856,589**	**$3,590,606**

La relevancia de estos datos sirve como un contrapunto a la situación financiera de cada Unidad y los limites presupuestarios del Sistema. El Modelo de Servicios Compartidos cobra mayor importancia como medida de eficiencia operacional y mejor utilización de fondos.

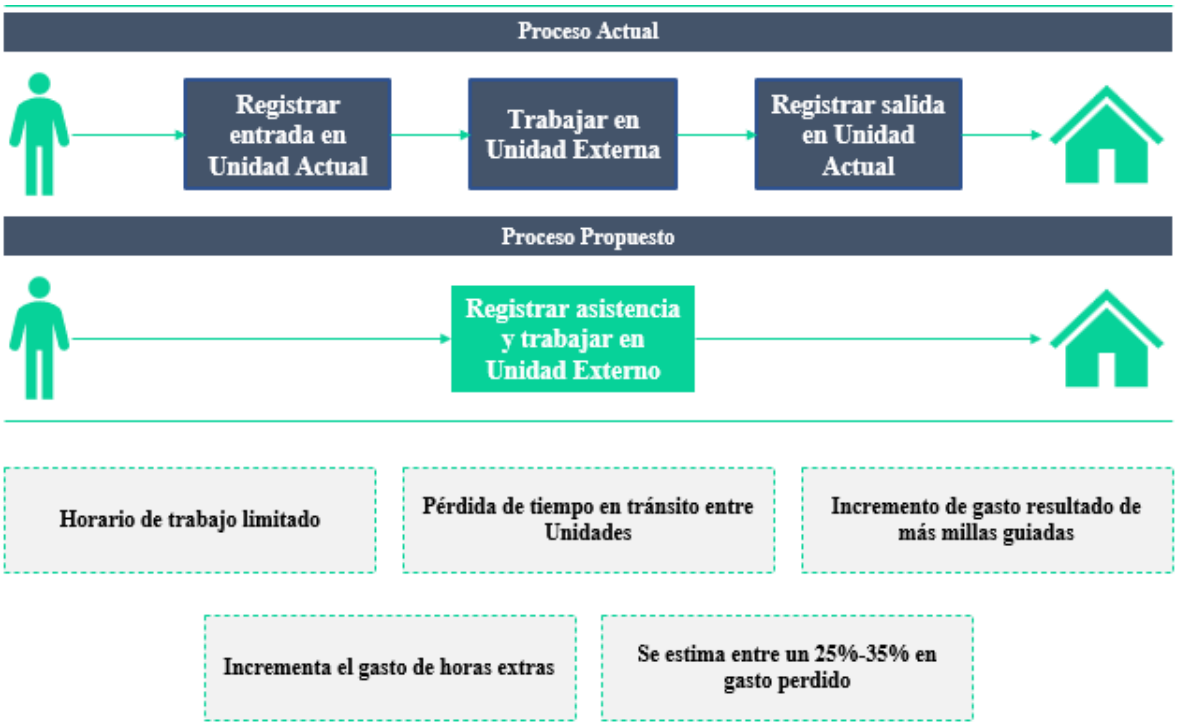
Etapa 7: Inversión en Tecnología

Para agilizar los procesos administrativos, evitar duplicidad y errores manuales, la Universidad debe realizar una inversión en sus sistemas de información.

Recomendación

Agrupamiento	Proceso	Inversión	Sistema
Recursos Humanos	Asistencia diaria de empleados	Un sistema digital centralizado para todas las Unidades que pueda llevar la asistencia del personal no docente	**Kronos Human Resource**
Todos los Agrupamientos	Proceso de Firmas	Un sistema uniforme que pueda mantener las firmas electrónicas para los departamentos	**DocuSign o Adobe Sign**
Finanzas y Presupuesto, Administración, Recursos Humanos, Informática	Data Estudiantil y de la Unidad	La licencia de Power BI para las Unidades estandarizar la data de estudiantes, matrícula, entre otros	**Power Bi**
Estudiantil	Récord Médico	Un sistema de récord electrónico que elimina problema de almacenamiento de expedientes físicos	**Por Determinar**
Recursos Humanos	Expediente de empleado	Invertir en un sistema de archivos electrónicos para reducir y/o eliminar expedientes físicos	**Por Determinar**

Invertir en un sistema centralizado de asistencia para los empleados maximiza el tiempo de los empleados bajo el Modelo de Servicios Compartidos.



Horario de trabajo limitado

Pérdida de tiempo en tránsito entre Unidades

Incremento de gasto resultado de más millas guiadas

Incrementa el gasto de horas extras

Se estima entre un 25%-35% en gasto perdido

VIII. INCENTIVOS E IMPACTO FISCAL

A. Fuentes de Financiamiento

El financiamiento de este Modelo de Servicios Compartidos fue una de las consideraciones principales que se tenía que atender. Este financiamiento parte de la premisa que los programas de Traslados y de Servicios Compartidos no causarán una carga adicional en el presupuesto de cada Unidad.

El Plan Fiscal incluye una proyección anual de descenso natural de plantilla ("*attrition*") para el Sistema Universitario. Para el año fiscal 2026, se proyecta que un 15% de la plantilla no docente habrá renunciado o jubilado a nivel sistémico. Sin embargo, se espera este número exceda las proyecciones del Plan Fiscal. Dentro de los próximos cinco (5) años, 37% de la plantilla no docente de las Unidades Identificadas, será elegible para retiro. Tomando en cuenta un factor de retiro conservador, se estima que un 25% se retiraría durante ese periodo, lo que representaría $4.7 millones en nómina y $1.7 millones al compararlo con el Plan Fiscal.

	AF22	AF23	AF24	AF25	AF26	Total
Empleados No Docentes	556					
Empleados sobre 25 años de servicio	107	19	29	36	15	**206**
% de empleados sobre 25 años de servicio	19.2%	3.4%	5.2%	6.5%	2.7%	**37.1%**
Factor de retiro	50.0%	40.0%	35.0%	30.0%	25.0%	
Descenso natural de la plantilla (% anualizado)	(4.9%)	(4.9%)	(4.9%)	(4.9%)	(4.9%)	**(24.5%)**
Descenso natural según Plan Fiscal en %	(5.0%)	(3,0%)	(3.0%)	(3.0%)	(1.0%)	**(15.0%)**
Varianza	0.1%	(1.9%)	(1.9%)	(1.9%)	(3.9%)	**(9.5%)**
Varianza utilizando compensación promedia	**$19,768**	**($366,253)**	**($359,303)**	**($352,485)**	**($710,277)**	**($1,768,550)**

Para UPR Arecibo, 41% de la plantilla no docente será elegible para el retiro. Utilizando el mismo factor de retiro que a nivel sistémico, se espera que el 26% se retire en los próximos cinco (5) años. Esto representaría $2.7 millones en nómina y $800 mil en varianza al compararlo contra el Plan Fiscal.

	AF22	AF23	AF24	AF25	AF26	Total
Empleados No Docentes	230					
Empleados sobre 25 años de servicio	45	10	12	18	9	**94**
% de empleados sobre 25 años de servicio	19.6%	4.3%	5.2%	7.6%	3.9%	**40.9%**
Factor de retiro	50.0%	40.0%	35.0%	30.0%	25.0%	
Descenso natural de la plantilla (% anualizado)	(5.2%)	(5.2%)	(5.2%)	(5.2%)	(5.2%)	**(26.1%)**
Descenso natural según Plan Fiscal en %	(5.0%)	(3.0%)	(3.0%)	(3.0%)	(1.0%)	**(15.0%)**
Varianza	(0.2%)	(2.2%)	(2.2%)	(2.2%)	(4.2%)	**(11.1%)**
Varianza utilizando compensación promedia	**($16,993)**	**($176,147)**	**($172,249)**	**($168,437)**	**($313,562)**	**($847,388)**

Para UPR Aguadilla, 27% de la plantilla no docente será elegible para el retiro. Utilizando el mismo factor de retiro que a nivel sistémico, se espera que el 18% se retire en los próximos cinco (5) años. Esto representaría $1.2 millones en nómina y $200 mil en varianza al compararlo contra el Plan Fiscal.

	AF22	AF23	AF24	AF25	AF26	Total
Empleados No Docentes	206					
Empleados sobre 25 años de servicio	30	3	11	7	5	**56**
% de empleados sobre 25 años de servicio	14.6%	1.5%	5.3%	3.4%	2.4%	**27.2%**
Factor de retiro	50.0%	40.0%	35.0%	30.0%	25.0%	
Descenso natural de la plantilla (% anualizado)	(3.6%)	(3.6%)	(3.6%)	(3.6%)	(3.6%)	**(18.1%)**
Descenso natural según Plan Fiscal en %	(5.0%)	(3.0%)	(3.0%)	(3.0%)	(1.0%)	**(15.0%)**
Varianza	1.4%	(0.6%)	(0.6%)	(0.6%)	(2.6%)	**(3.1%)**
Varianza utilizando compensación promedia	**$98,492**	**($45,003)**	**($44,723)**	**($44,445)**	**($186,339)**	**($222,018)**

Para UPR Utuado, 47% de la plantilla no docente será elegible para el retiro. Utilizando el mismo factor de retiro que a nivel sistémico, se espera que el 32% se retire en los próximos cinco (5) años. Esto representaría $1.3 millones en nómina y $700 mil en varianza al compararlo contra el Plan Fiscal.

	AF22	AF23	AF24	AF25	AF26	Total
Empleados No Docentes	120					
Empleados sobre 25 años de servicio	32	6	6	11	1	**56**
% de empleados sobre 25 años de servicio	26.7%	5.0%	5.0%	9.0%	0.8%	**46.7%**
Factor de retiro	50.0%	40.0%	35.0%	30.0%	25.0%	
Descenso natural de la plantilla (% anualizado)	(6.5%)	(6.5%)	(6.5%)	(6.5%)	(6.5%)	**(32.4%)**
Descenso natural según Plan Fiscal en %	(5.0%)	(3.0%)	(3.0%)	(3.0%)	(1.0%)	**(15.0%)**
Varianza	(1.5%)	(3.5%)	(3.5%)	(3.5%)	(5.5%)	**(17.4%)**
Varianza utilizando compensación promedia	**($61,731)**	**($142,814)**	**($137,839)**	**($133,037)**	**($202,127)**	**($677,549)**

El primer año de la implementación del Modelo de Servicios Compartidos conlleva cambios en distribución de presupuesto y fondos. La compensación de empleados impactados junto con los incentivos a las

Unidades Emisoras y Receptoras trae consigo un gasto adicional. Para aliviar la transición presupuestaria, la OTI ha designado unos fondos de su presupuesto para cubrir ciertos gastos asociados. Sin embargo, esta ayuda financiera será únicamente para el primer año del Plan Piloto. Esto se diseñó intencionalmente para que, una vez implementado el Modelo de Servicios Compartidos, se alivie la carga de ciertos servicios profesionales actualmente contratados.

B. Incentivos del Plan Piloto

Como parte del Plan Piloto, los empleados y unidades recibirán incentivos de 10% hasta un 20% basado en su participación. Se dividirán entre Traslado, Servicios Compartidos Permanentes y Servicios Compartidos Transaccionales.

	Traslado	Servicios Compartidos Permanentes	Servicios Compartidos Transaccionales
Empleados Participantes	Recibirán un aumento de retribución estimado en un **10%** de salario y beneficios	Recibirán un aumento de retribución estimado en un **10%** de salario y beneficios	Recibirán un diferencial de hasta un **20%** del salario y beneficios basado funciones / tiempo trabajado
Unidad Emisora	Recibirá un **20%** del ahorro logrado por el cambio para utilizar en áreas de mayor necesidad/prioridad.	Recibirá un **20%** del salario y benéficos del empleado compartido como "Management Fee"	Recibirá un **20%** del salario y benéficos del empleado compartido como "Management Fee"

C. Incentivos a Empleados Participantes

Entre las Unidades Identificadas, el más impactado por inversiones en empleomanía es Arecibo, dado a que estarían proveyendo el mayor volumen de Servicios Compartidos.

	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Fortalecimiento	$472,682	$697,592	$144,901	$1,315,174
Traslado	-	-	119,575	119,575
Servicios Compartidos Permanente	185,927	34,162	-	220,088
Servicios Compartidos Transaccionales[1]	94,171	94,171	94,171	282,512
Total	**$752,779**	**$825,924**	**$358,647**	**$1,937,350**

[1] Para el año fiscal en curso y AF' 23, la Oficina de Transformación Institucional tendría un presupuesto de $282 mil para las Unidades Identificadas. Se espera identificar la fuente de financiamiento para los años subsiguientes. Debería estar incluido en la partida presupuestaria de *Servicios Profesionales*.

Incentivos por Traslado

Los empleados de Utuado participantes para Traslado recibirán un incentivo que totaliza $120 mil. De estas oficinas, 12 pertenecientes a UPR Utuado serán trasladadas bajo la supervisión de Arecibo. Cabe recalcar que la modalidad de trabajo retiene la flexibilidad de mantenerse presencial y/o hibridas desde UPR Utuado.

Oficina	Utuado		Incentivo al Empleado
	Empleados	Salario y Beneficios	
Asistencia Económica	1	$37,152	$3,715
Asistencia Económica Fiscal	1	25,056	2,506
Centro de Tecnología de Información	10	354,662	35,466
Compras y Suministros	2	50,004	5,000
Contabilidad	4	185,976	18,598
Finanzas	2	84,675	8,468
Nóminas	2	64,080	6,408
Pagaduría	1	40,248	4,025
Planificación y Estudios Institucionales	2	91,440	9,144
Pre-Intervención	1	25,848	2,585
Recaudaciones	2	70,965	7,097
Recursos Humanos	4	165,648	16,565
Total	**32**	**$1,195,754**	**$119,575**

De la misma forma, la Unidad Receptora recibe un incentivo como parte del Plan Piloto. Luego del Traslado de oficinas identificadas de Utuado a Arecibo, se espera que las mismas oficinas administrativas y sus empleados sirvan no a UPR Arecibo, sino que ofrezca los servicios necesarios a Utuado. Esto resulta en un aumento de retribución a empleados participantes de Arecibo, aproximadamente $186 mil.

Oficina	Arecibo		Incentivo al Empleado
	Empleados	Salario y Beneficios	
Asistencia Económica	9	$377,330	$37,733
Asistencia Económica Fiscal	1	31,749	3,175
Centro de Tecnología de Información	12	429,299	42,930
Compras y Suministros	2	84,816	8,482
Contabilidad	5	158,809	15,881
Finanzas	2	76,096	7,610
Nóminas	1	52,731	5,273
Pagaduría	2	66,284	6,628
Planificación y Estudios Institucionales	2	79,272	7,927
Pre-Intervención	2	94,608	9,461
Recaudaciones	3	117,984	11,798
Recursos Humanos	7	290,289	29,029
Total	**48**	**$1,859,268**	**$185,927**

Entre los dos (2) incentivos identificados (de Unidad Emisora y Unidad Receptora) para el empleado participante hay un total de $306 mil y unos 80 empleados beneficiados por esta iniciativa.

Oficina	Arecibo		Utuado		Total		Total
	Empleados	Salario y Beneficios	Empleados	Salario y Beneficios	Empleados	Salario y Beneficios	Incentivo
Asistencia Económica	9	$377,330	1	$37,152	10	$455,931	$41,448
Asistencia Económica Fiscal	1	31,749	1	25,056	2	62,485	5,680
Centro de Tecnología de Información	12	429,299	10	354,662	22	862,357	78,396
Compras y Suministros	2	84,816	2	50,004	4	148,302	13,482
Contabilidad	5	158,809	4	185,976	9	379,263	34,478
Finanzas	2	76,096	2	84,675	4	176,848	16,077
Nóminas	1	52,731	2	64,080	3	128,493	11,681
Pagaduría	2	66,284	1	40,248	3	117,185	10,653
Planificación y Estudios Institucionales	2	79,272	2	91,440	4	187,783	17,071
Pre-Intervención	2	94,608	1	25,848	3	132,502	12,046
Recaudaciones	3	117,984	2	70,965	5	207,845	18,895
Recursos Humanos	7	290,289	4	165,648	11	501,531	45,594
Total	**48**	**$1,859,268**	**32**	**$1,195,754**	**80**	**$3,360,524**	**$305,502**

Incentivos por Servicios Compartidos

Los empleados de las oficinas participantes de Aguadilla recibirán un aumento de retribución como Otorgamiento de Nivel por brindar apoyo a las oficinas respectivas de otras Unidades. Entre las oficinas de Arecibo y las trasladadas de Utuado, son 8 las oficinas que estarán proveyendo servicios a la UPR Aguadilla. El incentivo total a estos empleados participantes de Aguadilla es de $34 mil.

Oficina	Movimiento	Aguadilla Incentivo
Asistencia Económica	Arecibo a Aguadilla	$-
Asistencia Económica Fiscal	Aguadilla a Arecibo	6,847
Centro de Tecnología de Información	Arecibo a Aguadilla	-
Compras y Suministros	Aguadilla a Arecibo	18,901
Contabilidad	Arecibo a Aguadilla	-
Nóminas	Arecibo a Aguadilla	-
Pagaduría	Aguadilla a Arecibo	8,414
Planificación y Estudios Institucionales	Arecibo a Aguadilla	-
Pre-Intervención	Arecibo a Aguadilla	-
Recaudaciones	Arecibo a Aguadilla	-
Recursos Humanos	Arecibo a Aguadilla	-
Total		**$34,162**

D. Incentivos a las Unidades Identificadas

Las Unidades Identificadas recibirán un incentivo por la redistribución del presupuesto que acogen, todo a discreción del Rector(a). Este incentivo será hasta un 20% de la base de la reducción presupuestaria.

	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Traslado	$-	$-	$51,815	$51,815
Servicios Compartidos Permanentes	61,832	18,731	-	80,563
Servicios Compartidos Transaccionales	113,005	113,005	113,005	339,015
Total	**$174,837**	**$131,736**	**$164,820**	**$471,393**

Incentivos por Traslado

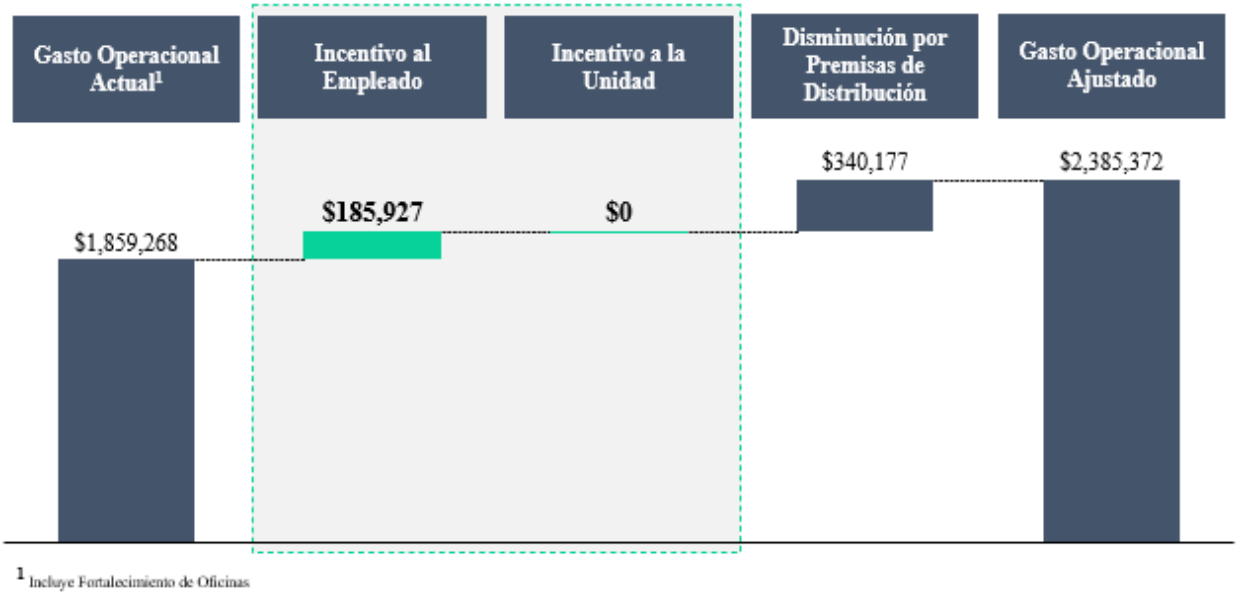
En adición al aumento de retribución que se le va a dar a los empleados de Utuado por traslado a Arecibo, se les va a ofrecer un incentivo del 20% de la reducción total al distribuir el presupuesto consolidado de estas oficinas. Este incentivo para UPR Utuado representaría unos $52 mil en presupuesto adicional no comprometido.

Oficina	Utuado	
	Cambio Presupuestario	Incentivo por Reducción
Asistencia Económica	$-	$-
Asistencia Económica Fiscal	(17,119)	3,424
Centro de Tecnología de Información	(62,076)	12,415
Compras y Suministros	(6,303)	1,261
Contabilidad	(74,216)	14,843
Finanzas	(32,562)	6,512
Nóminas	(20,484)	4,097
Pagaduría	(489)	98
Planificación y Estudios Institucionales	(36,105)	7,221
Pre-Intervención	13,197	-
Recaudaciones	(9,719)	1,944
Recursos Humanos	4,514	-
Total	**($220,602)**	**$51,815**

La distribución de costos de Servicios Compartidos (una vez completado el Traslado) entre UPR Arecibo y UPR Utuado utilizaran las premisas de número de estudiantes, presupuesto y empleados según la función de cada oficina.

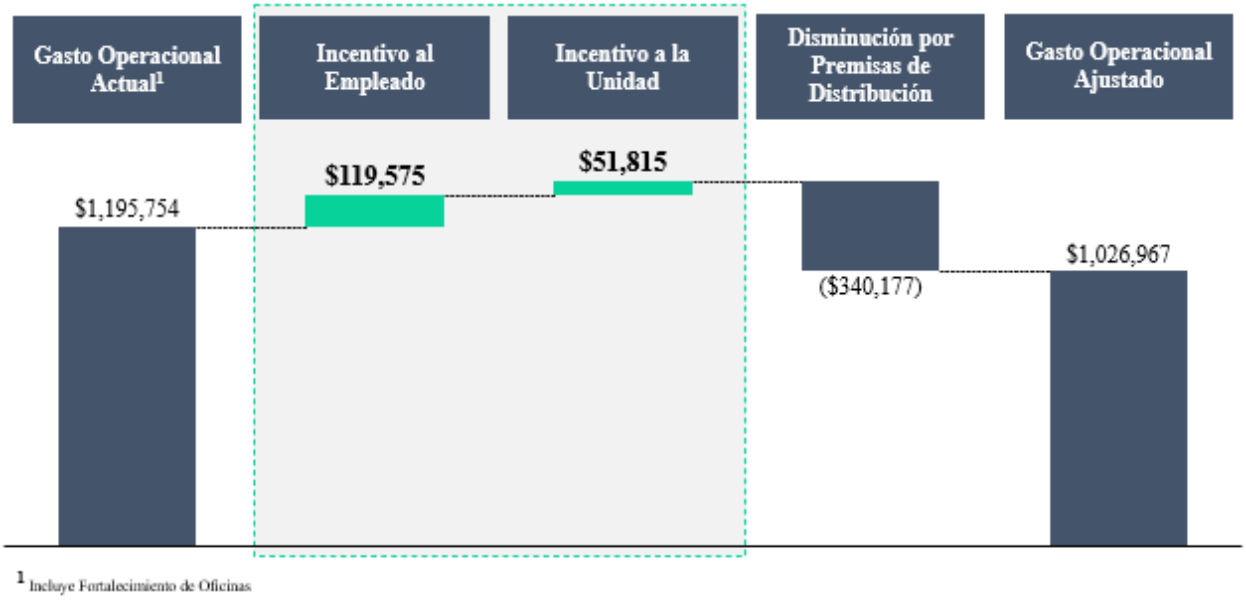
Oficina	Basado en	Arecibo (%)	Utuado (%)
Asistencia Económica	Estudiantes	87%	13%
Asistencia Económica Fiscal	Estudiantes	87%	13%
Centro de Tecnología de Información	Empleados	66%	34%
Compras y Suministros	Presupuesto	71%	29%
Contabilidad	Presupuesto	71%	29%
Finanzas	Presupuesto	71%	29%
Nóminas	Empleados	66%	34%
Pagaduría	Empleados	66%	34%
Planificación y Estudios Institucionales	Presupuesto	71%	29%
Pre-Intervención	Presupuesto	71%	29%
Recaudaciones	Presupuesto	71%	29%
Recursos Humanos	Empleados	66%	34%

El plan de Traslado para UPR Arecibo resultara en incentivos a los empleados participantes de $186 mil. La unidad tendrá un aumento presupuestario de $526 mil, o 28%. Adicionalmente, su plantilla aumentaría por 32 plazas, lo que representa un aumento de 67% en las oficinas participantes.



[1] Incluye Fortalecimiento de Oficinas

El plan de Traslado para UPR Utuado resultará en incentivos a los empleados participantes de $120 mil e incentivo a la Unidad de $52 mil para uso discrecional y/o necesidad operacional. La Unidad tendría un ahorro presupuestario de $169 mil, o de un 14%.



[1] Incluye Fortalecimiento de Oficinas

Incentivos por Servicios Compartidos

En adición al incentivo que se les ofrecerá a empleados por Servicios Compartidos, la Unidad participante ingresará un "Management Fee" de 20% del salario del empleado que ofrecerá los servicios contratados.

Oficina	Movimiento	Equivalente a empleado compartido	Arecibo "Management Fee"	Aguadilla "Management Fee"
Asistencia Económica	Arecibo a Aguadilla	1.00	$9,119	$-
Asistencia Económica Fiscal	Aguadilla a Arecibo	0.50	-	
Centro de Tecnología de Información	Arecibo a Aguadilla	2.00	15,679	
Compras y Suministros	Aguadilla a Arecibo	2.00		11,880
Contabilidad	Arecibo a Aguadilla	1.00	8,428	
Nóminas	Arecibo a Aguadilla	1.00	8,566	
Pagaduría	Aguadilla a Arecibo	0.50		3,085
Planificación y Estudios Institucionales	Arecibo a Aguadilla	0.25	2,347	
Preintervención	Arecibo a Aguadilla	0.50	4,417	
Recaudaciones	Arecibo a Aguadilla	0.50	4,157	
Recursos Humanos	Arecibo a Aguadilla	1.00	9,119	
Total			**$61,832**	**$18,731**

Para los empleados y Unidades que participan de Servicios Compartidos Transaccionales, se le ofrecerá un pago por diferencial por el tiempo prestado al servicio ofrecido – por servicio / transacción completada.

Oficinas por Servicios Compartidos Transaccionales

- Admisiones
- Comunicación y Transportación
- Finanzas
- Mensajería
- Operaciones y Mantenimiento
- Propiedad
- Registraduría
- Reparación y Remodelación
- Salud, Seg. Ocup. y Ambiental
- Seguridad y Vigilancia
- Transportación

Unidad	Semanas de Servicio (Estimado)	Costo de Millaje (Estimado)	Incentivo al Empleado	Incentivo a la Unidad	Total de Incentivos
Arecibo	818	$153,375	$94,171	$113,005	$207,176
Aguadilla	818	153,375	94,171	113,005	207,176
Utuado	818	153,375	94,171	113,005	207,176
Total	**2,454**	**$460,125**	**$282,512**	**$339,015**	**$621,527**

El impacto neto del Plan Piloto sería de $1.4 millones anuales. Esta inversión fortalece la fuerza laboral actual e incentiva la colaboración entre oficinas y Unidades.

Iniciativa	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Fortalecimiento de Empleados	$472,682	$697,592	$144,901	$1,315,174
Traslado – Aumento de Retribución al Empleado	185,927	-	119,575	305,502
Traslado – Incentivo a la Unidad	-	-	51,815	51,815
Traslado – Impacto Presupuestario	-	-	(340,177)	(340,177)
Servicios Compartidos Permanente – Aumento de Retribución al Empleado	-	34,162	-	34,162
Servicios Compartidos Permanente – Incentivo a la Unidad	61,832	18,731	-	80,563
Total	**$720,440**	**$750,485**	**($23,886)**	**$1,447,039**

E. Incentivos de Transformación

La OTI ofrecerá sus recursos y presupuesto para supervisar que la ejecución del Plan Piloto sea una efectiva y ágil. En total, la oficina adjudicará hasta $1.7 millones durante el AF'22 y AF'23.

Iniciativa	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Servicios Compartidos Transaccionales – Diferencial para el Empleado	$94,171	$94,171	$94,171	$282,512
Servicios Compartidos Transaccionales - Incentivo a la Unidad	113,005	113,005	113,005	339,015
Sistema de Recursos Humanos - Asistencia y Licencias	75,000	50,000	40,000	165,000
Sistema de Firmas Electrónicas	50,000	50,000	50,000	150,000
Digitalización de Expediente de Empleado	100,000	75,000	50,000	225,000
Digitalización de Récord Médico	100,000	75,000	50,000	225,000
Sistema Estudiantil y de la Unidad (Power Bi)	60,000	60,000	60,000	180,000
Equipo Nuevo de Tecnología	66,000	61,500	34,200	161,700
Total	**$658,176**	**$578,676**	**$491,376**	**$1,728,227**

IX. RECOMENDACIONES A LARGO PLAZO

La intención de este Informe no es presentar un estudio teórico, ni resaltar las deficiencias operacionales del Sistema. El Informe pretende brindar a la Junta de Gobierno una guía para ejecutar una transformación administrativa puntual de manera expedita y con resultados inmediatos. Ahora, estos cambios no son los únicos que deben de considerar. Cambios más estructurales en el funcionamiento operacional tienen que ser prioridad para una operación saludable y sustentable a largo plazo. A continuación, algunas recomendaciones:

Servicios Compartidos a nivel Sistémico. Se espera que este Plan Piloto sirva como modelo para exponer a las otras unidades del Sistema a una nueva estructura operacional donde la colaboración, uso de la tecnología sean su norte. Además, servirá para fortalecer el capital humano de la Institución – un empleado más dinámico y mejor remunerado. Otras Unidades como: Ponce, Cayey, Humacao, Bayamón y Carolina serían idóneos para la segunda fase de este Modelo de Servicios Compartidos. Las Unidades de Rio Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas se tendrían que evaluar detenidamente para determinar qué modelo sería el más factible para ellos.

Plan de Clasificación y Retribución. El pedestal operacional del Sistema recae en el recurso humano existente. El tener posiciones arcaicas, inflexibles y de poca remuneración seguirá torpedeando el progreso de la Institución. El Plan de Clasificación y Retribución tiene que ser la iniciativa administrativa principal. Seguir rezagando este esfuerzo dejará inoperante a la Institución, sin la habilidad de ofrecer los servicios básicos.

Centralización de Recursos Humanos. Las funciones de la oficina de Recursos Humanos son operar como el "oficial de tránsito" del Sistema. Toda transacción de personal es evaluada y gestionada por esta oficina. El tener once (11) – doce (12) con Administración Central – oficinas independientes, crea un impedimento en el día a día de las operaciones. La falta de recursos no es la razón por las dificultades que tiene los servicios de recursos humanos, ya que a nivel sistémico, la Universidad cuenta con 114 oficiales / personal de Recursos Humanos. La centralización de funciones de nómina debe ser el preámbulo de esta centralización.

Permanencia de empleados. Las medidas cautelares de congelación de puestos, se ha traducido en tener un 40% de la plantilla en posiciones "Temporeros, Parciales, Sustitutos". Tener puestos temporeros debe servir algún fin, proyecto y/o iniciativa puntual. La realidad operacional de estos puestos es muy distinta (por ejemplo, puestos Temporeros que llevan más de 10 años en servicio en la Institución). La limitación presupuestaria no es el factor principal para esta malinterpretación. La disponibilidad de plazas, definiciones erróneas de fuentes de financiamiento (por ejemplo, Cuentas Rotatorias) limita proveer permanencia a la mayoría de los empleados en estas denominaciones. El costo incremental no es un factor primordial para postergar estos cambios.

Centralización de Finanzas. Similar a la oficina de Recursos Humanos, se debe considerar la centralizados de las oficinas de Finanzas. A nivel sistémico hay 27 oficinas / sub-oficinas de Finanzas con 326 empleados. Procedimientos estándares, sistemas unificados y prácticas de pagos/cobros deben ser dirigidas de manera paralela. Más aún con las deficiencias y necesidades que tiene el Sistema con sus auditorías y estados financieros. Importante tener en cuenta que el sistema financiero que la Universidad este utilizando o vaya a actualizar sea capaz de estar integrado con los otros sistemas de la Universidad (académicos, estudiantiles, etc.). Sobre las oficinas de Presupuesto, preliminarmente entendemos que se deben de mantener en las unidades, directamente reportando a Rectoría.

Centralización de Sistemas de Informática. Según mencionado en el Informe, la Universidad tiene varios sistemas / programas de Informática. Estos sistemas / programas no son redundantes, en donde cada Unidad dependiendo de sus recursos, necesidades y directriz escoge adoptarlos o no. La Universidad debe crear un "Paquete básico de Programas Institucionales" que permita a toda unidad / oficina tener acceso a programas "preseleccionado" a nivel central. Similar a lo que tiene ya ha concretizado con el sistema Microsoft, la Universidad debe considerar las plataformas de: Finanzas/Contabilidad (Oracle); Recursos Humanos (Oracle / Kronos); estudiantiles; firmas electrónicas; compras y; estadísticas institucionales (Power BI) como plataformas que sus módulos, utilidad y contratación es centralizada. De esta manera todo personal de la Universidad – no importa la Unidad – tiene acceso a los recursos institucionales. Además, provee para que la Universidad pueda negociar mejores términos a nivel central con estos proveedores.

Transformación Académica. El componente Académico es el cerebro que funge como fuente principal de servicio al cliente de la Institución – el estudiante. La necesidad de constantemente estar actualizado y revaluando la Oferta Académica es primordial, ya que la UPR tiene que seguir ofreciendo una oferta académica a la estudiante atractiva. Los recursos limitados que tiene y tendrá la Institución deberían ser enfocados en las áreas que más le rindan al Sistema. Invirtiendo en oficinas y departamentos que promuevan y aumenten la base académica y estudiantil.

Servicios Compartidos de oficinas Académicas. A nivel sistémico, la Universidad tiene 343 oficinas Académicas. No todo el personal de estas oficinas son facultativos ofreciendo servicios en el salón de clase. Hay 2,221 empleados no-docentes y docentes administrativos a nivel sistémico. La oportunidad de transformar estas oficinas, plazas y personal representaría eficiencias adicionales al Sistema. Similar al Plan Piloto aquí presentado, ayudaría a reforzar estas funciones de apoyo al estudiantado. Aunque podrían considerarse como servicios administrativos, creemos que están directamente atados a las necesidades y funciones académicas, en donde los cambios tendrían que ser implementados como parte de la Transformación Académica. Ejemplos de estos servicios compartidos ya han comenzado a ocurrir de manera informal. Recientemente, UPR Utuado ha propuesto la consolidación de los departamentos de Lenguajes Humanidades con Pedagogía y Ciencias Sociales con el de Tecnología Agrícola, donde se consideraría un director para cada uno de estos departamentos consolidados.

Primera experiencia de laboral. La dificultad de retener y atraer capital humano a la Universidad seguirá siendo un reto hacia el futuro. Siendo las principales palancas de cambio el Plan de Clasificación y Retribución, la digitalización y los servicios compartidos entre unidades. Una iniciativa que podría acompañar estas, sería el ofrecimiento de trabajos temporeros al estudiantado ("Work Study"). Para ciertas funciones y servicios universitarios es de práctica común en universidades en Puerto Rico y los Estados Unidos ofrecer al estudiantado trabajos temporeros donde, no solo se le ofrece una ayuda económica, sino también en la mayoría de las ocasiones es su primera experiencia de trabajo. Oficinas como Biblioteca, Admisiones, Departamentos Académico y Filantropía son algunos ejemplos en donde estudiantes pudieran apoyar el servicio administrativo universitario. Esta última, Filantropía, traería beneficios adicionales de atraer fondos externos a la Institución. De acoger esta recomendación, se tendría que evaluar el impacto, si alguno, en las Reglas Suplementarias de la Institución.

X. MANUAL DE ACCIÓN Y PRÓXIMOS PASOS

Las recomendaciones discutidas anteriormente tendrán un total de 717 acciones entre las Unidades Identificadas. Estas acciones incluyen la validación de plantilla, consolidación de oficinas, fortalecimiento de empleomanía, traslado de empleados y servicios compartidos, entre otros.

Etapa	Arecibo	Aguadilla	Utuado	Total
Validación	18	54	15	87
Consolidación	75	46	23	144
Fortalecimiento	60	86	18	164
Traslado	-	-	32	32
Servicios Compartidos Permanentes	48	12	26	86
Servicios Compartidos Transaccionales [1]	96	68	40	204
Total	**297**	**266**	**154**	**717**

[1] Para el año fiscal en curso y AF' 23, la Oficina de Transformación Institucional tendría un presupuesto de $250k para las Unidades Identificadas. Se espera que identificar la fuente de financiamiento para los años subsiguientes. Debería estar incluido en la partida presupuestaria de *Servicios Profesionales*.

Luego de evaluar el Informe, y de recibir el visto bueno del Comité de Reestructuración, sugerimos tomar los siguientes pasos para asegurar una implementación eficaz y ágil.

1. Discusión con Administración Central incluyendo sus componentes de Recursos Humanos, Finanzas, Informática y Legal.

2. Presentación y discusión con los rectores de las Unidades Identificadas.

3. Adoptar o modificar algún cambio en el Manual de Acción según insumo de Administración Central y Unidades Identificadas

4. Crear un Grupo de Trabajo (liderado por la OTI) compuesto por:
    - Recursos Humanos de Administración Central
    - Finanzas de Administración Central
    - Informática Administración Central
    - Rectoría de las Unidades Identificadas
    - Recursos Humanos de las Unidades Identificadas
    - Finanzas de las Unidades Identificadas
    - Informática de las Unidades Identificadas

5. Atemperar o crear reglamentación necesaria para para implementar el Plan Piloto

6. Desarrollar plan de comunicación a empleados y comunidad

Para las áreas y/o oficinas que se estarán impactando incluimos algunas consideraciones:

1. Recursos Humanos
    - Modificación/eliminación de oficinas
    - Creación de nuevas plazas permanentes
    - Modificación en oficinas de Traslado
    - Determinación de estructura de supervisión
    - Modificación/ajustes de plazas existentes
    - Paquetes de incentivos a Empleados Impactados (otorgación de niveles)
    - Centralización/transferencia de datos de Empleados Impactados

2. Finanzas
    - Revisar/modificar impacto de Manual de Acción
    - Identificar fuentes de financiamiento (corto plazo para el año fiscal en curso y siguiente)
    - Cambios presupuestarios necesarios para aumentos, Traslados y Servicios Compartidos
    - Desarrollo de mecanismo presupuestario para incentivos a Unidades Identificadas
    - Desarrollo de mecanismos presupuestarios para la iniciativa de Servicios Compartidos Transaccionales

3. Informática
    - Validación de tecnología necesaria para oficinas identificadas (equipo y programación)
    - Adquisición de equipos necesarios para oficinas identificadas