Universidad de Puerto Rico
SOMOS TU UNIVERSIDAD

ODIT
Oficina de Desarrollo
Innovación y Transformación

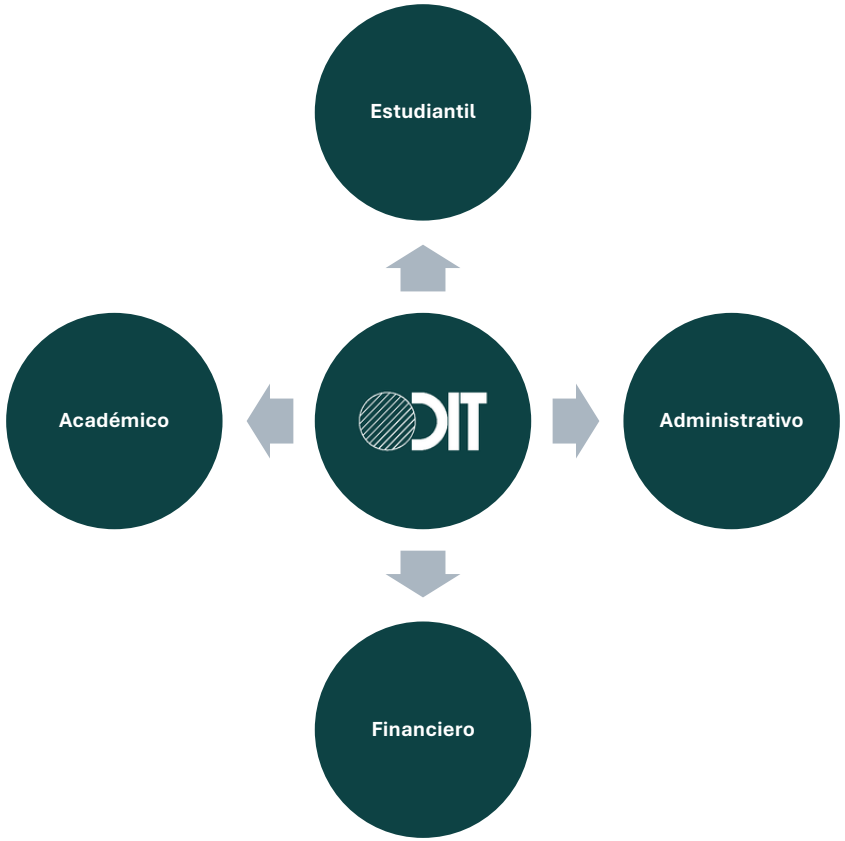


Fortalecimiento de los servicios compartidos

Presentación a la Junta Universitaria

27 de mayo de 2026

La ODIT impulsa la transformación institucional de manera coordinada en cuatro líneas de trabajo



- Coordinación estratégica
- Implementación y seguimiento
- Métricas y resultados
- Estandarización de procesos

Propósito de la presentación

1

Repasar el modelo de servicios compartidos

2

Cómo se implantó el proyecto piloto

3

Dónde estamos

4

Próximos pasos

1

Repasar el modelo de servicios compartidos

Ocho unidades organizadas bajo 3 sedes: Aguadilla, Carolina y Ponce



Los servicios compartidos se presentaron como alternativa desde 2016

Informe de la *Association of Governing Boards of Universities and Colleges* (2016)

Plan Fiscal (primera versión, 2018)

Informe "Transformación Administrativa: Modelo de Servicios Compartidos" (noviembre de 2021)

Certificaciones de la Junta de Gobierno:

- 66 de 2021-2022, *Autorizar la implementación del piloto en Aguadilla, Arecibo y Utuado*
- 99 de 2023-2024, *Expansión a resto de unidades participantes*
- 100 de 2023-2024, *Traslados administrativos de personal*
- 108 de 2023-2024, *Autorizar el diseño e implementación de las acciones transformación*
- 136 de 2023-2024, *Métricas*
- 59 de 2024-2025, *Nuevo modelo operacional de las Oficinas de Finanzas*
- 149 de 2024-2025, *Autorizar el uso de fondos*

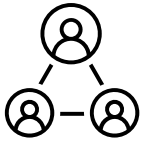


Tres retos que motivaron la propuesta de servicios compartidos



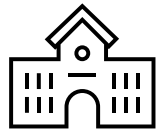
Cambios demográficos y disminución estudiantil

- Estimado de reducción de 42% de matrícula para el AF51 (36,851)
- Tendencia poblacional a la baja



Limitaciones en capital humano

- Disminución plantilla laboral
- Gran parte de recursos humanos elegibles para retiro
- Dificultad para reclutar talento



Presión fiscal y modelo operacional

- Disminución presupuestaria
- Unidades operando en silos
- Duplicidad de funciones y procesos

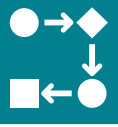
Los servicios compartidos se consideran una buena práctica en las instituciones de educación superior



Eliminan **duplicidad** de esfuerzo



Orientados al **servicio** *(centrados en el usuario)*



Uniformidad en los procesos



Beneficios de **economías de escala**



Datos, **mejoramiento** continuo y **rendición** de cuentas

Permite a las unidades enfocarse en las actividades académicas y de investigación.

Algunas situaciones concretas que se buscan mejorar

Administrativo

- Requerimientos y formularios diferentes
- Recopilación y entrega de datos puede variar
- Digitalización
- Sistemas diferentes, sin economías de escala

Estudiante

- Tienen que navegar distintas burocracias
- No pueden completar transacciones en otra unidad (ej. pagos)

Externo

- Relación con suplidores sin uniformidad en requerimientos, precios y términos

Arizona State University

Cornell University

IOWA

Pennsylvania's STATE SYSTEM of Higher Education

UMBC

University Shared Services
University of Missouri System

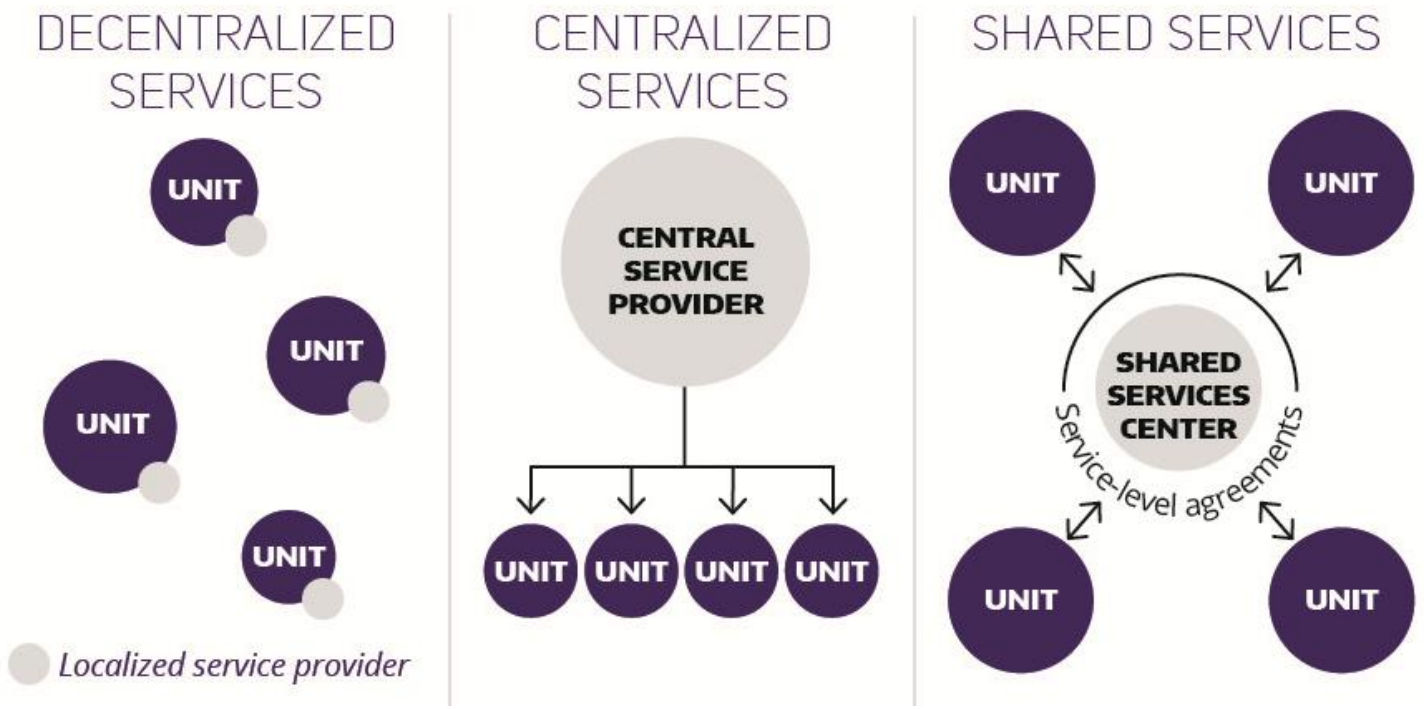
The University of Texas System

Desde 1980 la Universidad cuenta con un modelo institucional que opera bajo principios de servicios compartidos

Centro de Recursos para las Ciencias e Ingeniería

- Adscrito a Administración Central
- Junta compuesta por **representantes de unidades del sistema** activas en investigación
- **Establecimiento de MOUs con unidades** para el manejo de propuestas y proyectos subvencionados
- Servicios de:
  - Finanzas
  - Recursos humanos
  - Sistemas de información
  - Otros servicios de apoyo

Servicios compartidos no es sinónimo a centralización

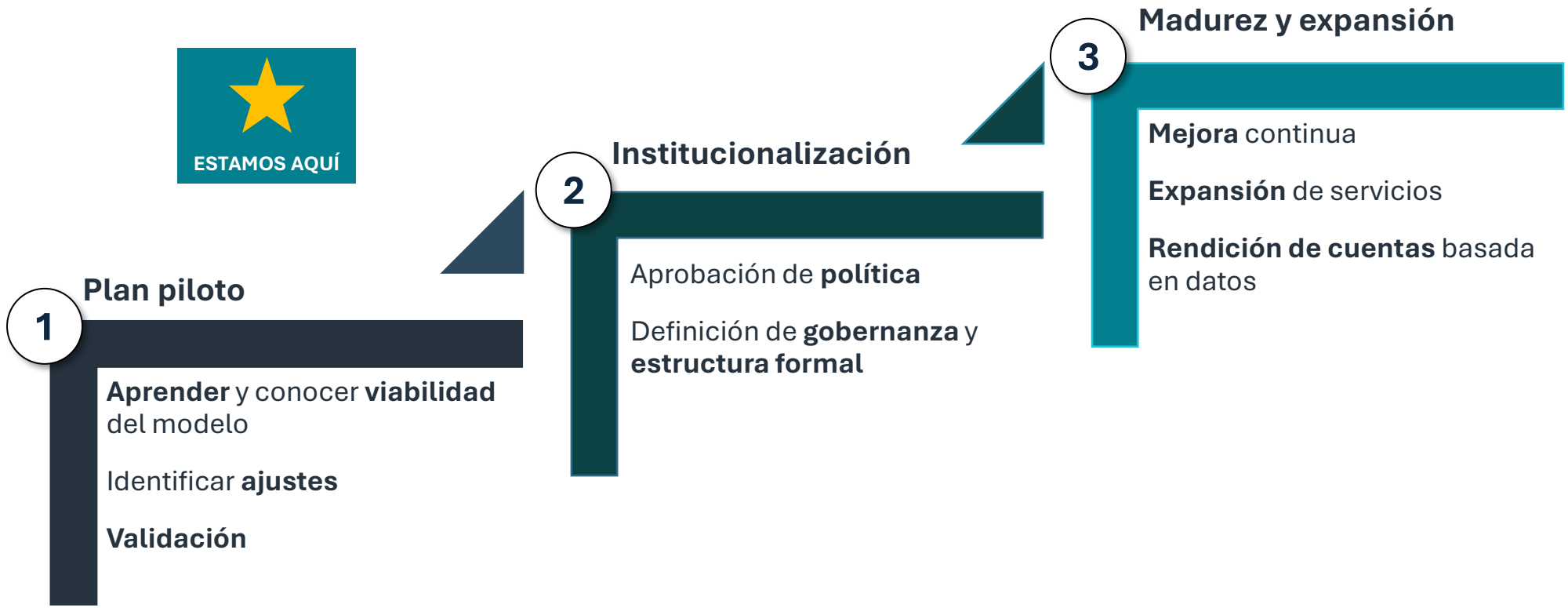


University of Washington. (2017) *What does it mean to share services?*. https://www.washington.edu/trends/what-does-it-mean-to-share-services/

2

Cómo se implantó el proyecto piloto

El proyecto piloto es la primera de tres etapas



El proyecto piloto incluyó servicios de finanzas, sistemas de información y recursos humanos



Finanzas

Asistencia económica fiscal
Compras
Contabilidad
Desembolsos (Pre-intervención)
Nóminas
Pagaduría
Programas federales
Recibo y entrega
Recaudaciones (Cobros y reclamaciones)



Sistemas de información

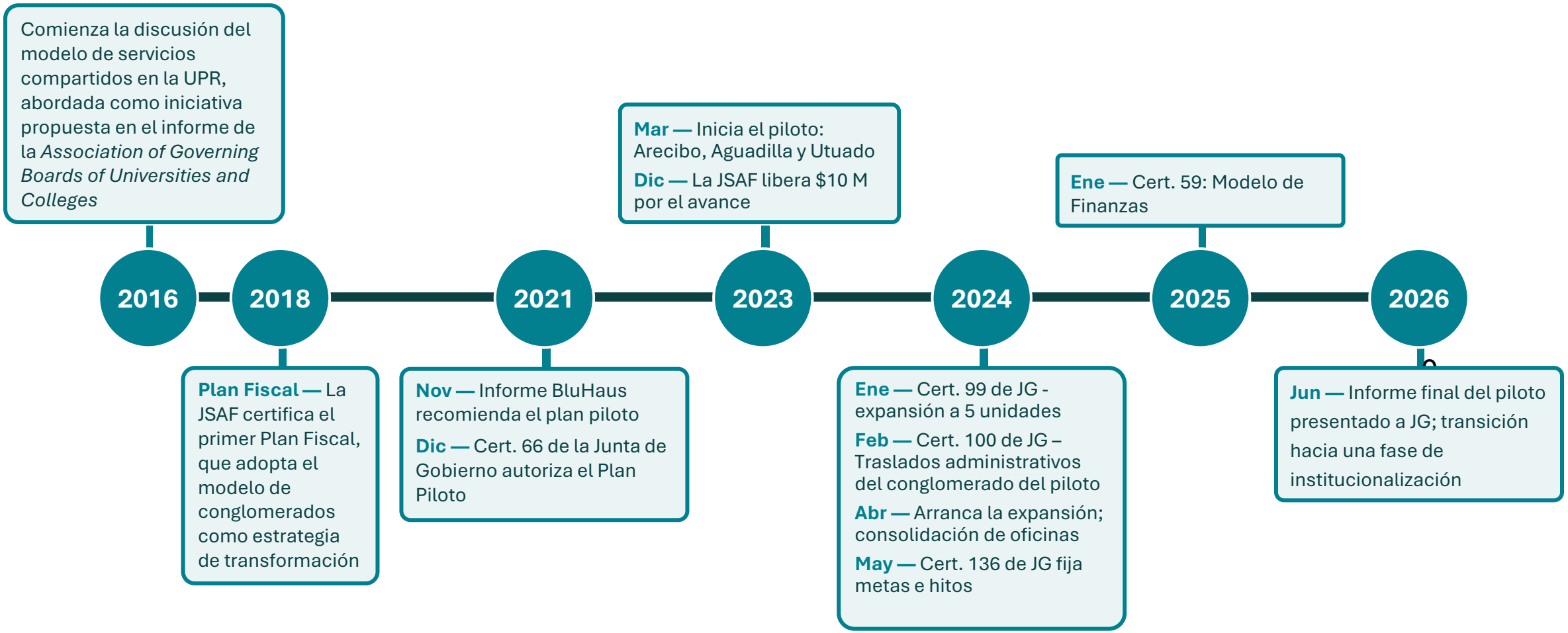
Análisis y programación
Ciberseguridad
Gerencia de sistemas
Servicios al usuario
Servicios técnicos y telecomunicaciones



Recursos humanos

Capacitación y adiestramiento

Cronología del proyecto de servicios compartidos



En enero de 2024 se autorizó la expansión del proyecto piloto al resto de unidades participantes

***Hub* Sureste**

Ponce (sede)

Cayey

Humacao

***Hub* Metro**

Carolina (sede)

Bayamón

3

Dónde estamos

La acción transformadora cuenta con 5 hitos desencadenantes por $31.8 millones

Acción 10: Mejorar y ampliar el alcance del proyecto de Servicios Compartidos	
HD 4.2 Reorganización de la Oficina de Finanzas y aprobación del organigrama por parte de la Junta de Gobierno	$7.5M
HD 5 Revisión y aprobación de la reglamentación en torno a temas financieros	$7.5M
HD 13 Creación de plazas para el fortalecimiento del modelo de Servicios Compartidos	$7.5M
HD 14 Aumentar la proporción de compras realizadas mediante subastas	$5.6M
HD 19 Cierres trimestrales de los módulos financieros	$3.7M
Total de 5 Hitos Desencadenantes para la Acción 10	**$31.8M**

La Junta de Gobierno definió unas métricas para evaluar el piloto

78% reducción en tiempo de cierres trimestrales de módulos financieros

60% reducción en puestos de confianza en Finanzas y Sistemas de Información

20% aumento en compras realizadas mediante subastas o contratos

50% aumento en la satisfacción de los empleados

(Cert. Núm. 136 2023-2024)

Se han identificado varios retos en el piloto que deben ser atendidos para lograr una institucionalización exitosa

📊 Métricas

- Sin línea base definida
- Dificultad para medir impacto real del modelo

🏛 Gobernanza y estructura

- Modelo de gobernanza no definido formalmente
- Conflictos entre unidades participantes

⚙ Ejecución y procesos

- Implementación no homogénea entre unidades
- Falta de guías claras de Administración Central

Piloto aún no se ha dado por concluido oficialmente

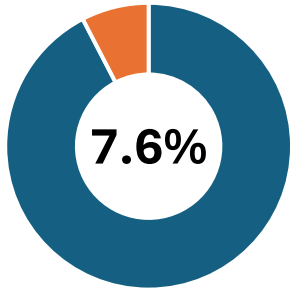
Pendiente

1. **Aprobación de política** e institucionalización del modelo
2. **Aprobación del informe** del proyecto piloto

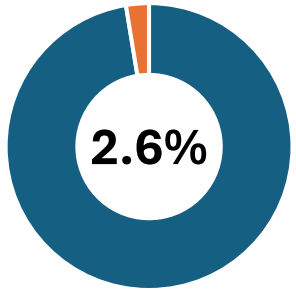
⚠ **JSAF:** Ha condicionado el desembolso de $10 millones restantes a la aprobación de la política y del informe

Se han mostrado avances en el cumplimiento de varios hitos

Compras contra contratos



Unidades bajo de servicios compartidos



Unidades fuera de servicios compartidos

Cierres financieros

Periodo	Fecha de cierre
jul – ago	sep 2025 ✅
sep – oct	dic 2025 ✅
nov – dic	ene 2026 ✅
ene – feb	mar 2026 ✅
mar – abr	may 2026
may	jun 2026
jun	ago 2026

Se avanzó hacia implementación de cierres bimensuales 🌟

Una cantidad considerable de empleados/as es parte de los servicios compartidos

Personal colaborando

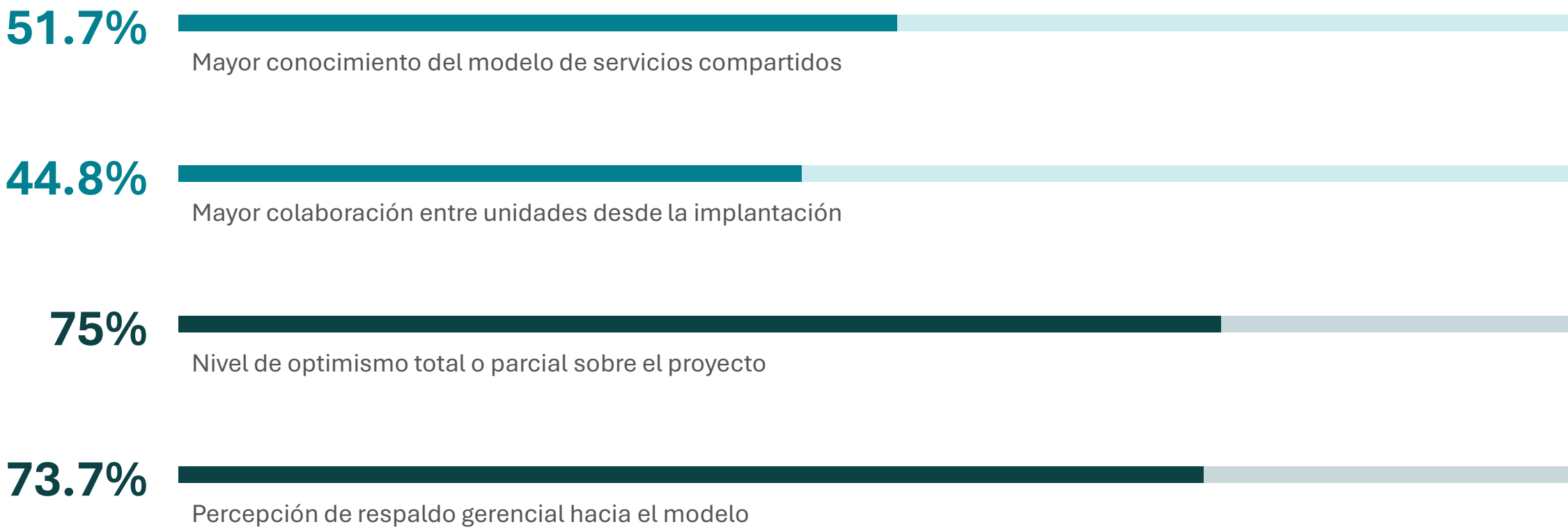
123

empleados/as

segundo semestre
2025-2026

⚠ **Sobre el elemento de pago:** Tras revisión de la normativa institucional (Cert. 48, 2004-2005; Inciso 15), se determinó que el incentivo no es el mecanismo adecuado.

El personal y la gerencia ha percibido mayor colaboración entre las unidades



* Información obtenida de cuestionarios a personal de *hubs* de Aguadilla y Ponce.

4

Próximos pasos

Próximos pasos para el fortalecimiento del modelo

1. **Aprobación de política e institucionalización** — gobernanza de *hubs* y centros de servicios
2. **Definición de plan de trabajo y métricas** con líneas base claras
3. **Reingeniería y estandarización de procesos** — tecnología e integración de sistemas
4. **Adiestramientos a personal** — destrezas clave y manejo de cambio
5. **Acompañamiento** — divulgación, normas, guías claras y visitas a unidades

Queremos escuchar a la comunidad universitaria

El **insumo de la comunidad universitaria** es **clave** para fortalecer y viabilizar la implantación del modelo.

Les invitamos a compartir sus **comentarios** y **recomendaciones**:

- servicios.compartidos@upr.edu
- www.upr.edu/servicios-compartidos/

Referencias

BluHaus. (2021, noviembre 11). *Transformación administrativa: Modelo de servicios compartidos—Universidad de Puerto Rico (plan piloto)*. Universidad de Puerto Rico.

Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico. (2018, abril 20). *New fiscal plan for the University of Puerto Rico*.

Instituto Transdisciplinario de Investigación y Acción Social (ITIAS). (2025). *Informe final: Evaluación externa plan piloto de servicios compartidos UPR—Cayey, Humacao y Ponce*. Universidad de Puerto Rico.

Lenfle, S. (2016). Floating in space? On the strangeness of exploratory projects. *Project Management Journal, 47*(2), 47–61. https://doi.org/10.1002/pmj.21584

Lenfle, S., Midler, C., & Hällgren, M. (2019). Exploratory projects: From strangeness to theory. *Project Management Journal, 50*(5), 519–523. https://doi.org/10.1177/8756972819871781

Malsam, W. (2025). *Pilot project: Meaning, benefits and example*. ProjectManager. https://www.projectmanager.com/blog/pilot-project

Rivera González, S., Infante Castillo, R., & Tapia Maldonado, L. A. (2025). *Informe preliminar evaluación sobre servicios compartidos entre UPR Arecibo, UPR Aguadilla y UPR Utuado*. Universidad de Puerto Rico.

Ruiz Torres, A. J., & Rivera, A. (2023). *Evaluación de la gerencia del proyecto piloto de servicios compartidos*. Universidad de Puerto Rico.

University of Washington. (2017). *What does it mean to share services?* https://www.washington.edu/trends/what-does-it-mean-to-share-services/

W. P. Carey School of Business. (2013, enero 8). *Sharing: Crucial lessons from successful shared services*. Arizona State University. https://news.wpcarey.asu.edu/20130108-art-sharing-crucial-lessons-successful-shared-services