

RUMBO a las



15/12/2011

Plan Estratégico 2012-2022

Recinto Universitario de Mayagüez

Tabla de Contenido

Una mirada al proceso de revisión del Plan Estratégico Institucional	2
Plan Estratégico para el Recinto Universitario de Mayagüez 2012-2022.....	3
Nuestra Visión	3
Nuestra Misión	3
Objetivos Estratégicos 2012-2022.....	4
Objetivo #1: Institucionalizar una Cultura de Planificación Estratégica y Avalúo.....	4
Objetivo #2: Estar a la Vanguardia de la Educación Superior en Puerto Rico garantizando que nuestros alumnos reciben la mejor educación.....	5
Objetivo #3: Aumentar y Diversificar las Fuentes de Ingreso de la Institución.....	7
Objetivo #4: Implementar Procesos Administrativos Ágiles y Eficientes	8
Objetivo #5: Fortalecer la Investigación y Labor Creativa Competitiva.....	9
Objetivo #6: Impactar a Nuestra Sociedad Puertorriqueña	10
Objetivo #7: Fortalecer el Sentido de Pertenencia y “Orgullo Colegial”	11
Métricas Institucionales para evaluar avances en el Plan Estratégico	12

Una mirada al proceso de revisión del Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico presentado en este documento es el resultado de un ejercicio a nivel institucional que se comenzó en enero 2011, el cual tenía como norte tres objetivos principales:

1. La redacción de un plan estratégico realista, que ejerza eficazmente su función principal de servir como guía en la toma de decisiones y en la asignación de recursos institucionales, de forma que la institución cumpla cabalmente con su *Misión* mientras se mueve consistentemente hacia alcanzar la *Visión*
2. Un Plan Estratégico acompañado de indicadores institucionales que permitan evaluar su cumplimiento a lo largo del tiempo
3. Un proceso abierto que promueva la participación de la comunidad universitaria desde etapas tempranas, particularmente en la identificación de prioridades.

Para lograrlo, el *Comité Institucional para la Planificación Estratégica* comenzó por realizar un análisis de las realidades actuales que enfrenta nuestra Universidad, incluyendo nuestras fortalezas, debilidades así como las oportunidades y amenazas externas. Este análisis fue instrumental en la identificación de las prioridades y en la identificación de los objetivos institucionales preliminares.

Los resultados de este primer ejercicio sirvieron como base para un segundo ejercicio que promovió la participación de la comunidad universitaria a través de reuniones y talleres en las distintas unidades del sistema. La comunidad compartió sus recomendaciones y emitió sus opiniones en cuanto a la relevancia y prioridades que deben asignarse a los objetivos previamente identificados, validando de forma casi unánime, las prioridades identificadas preliminarmente.

El resultado de este ejercicio es el Plan Estratégico presentado en este documento... un Plan Estratégico que debe guiar los destinos de nuestro Recinto por los próximos 10 años y acercarnos a la *Visión*... *Un Plan Estratégico que representa el compromiso de la gerencia académica con su Comunidad Universitaria.*

Plan Estratégico para el Recinto Universitario de Mayagüez 2012-2022

Este documento declara las prioridades de nuestra comunidad académica, fundamentadas en la Misión de la Universidad y en su función como elemento esencial para el desarrollo de la sociedad puertorriqueña. Sin duda, la Universidad de Puerto Rico, como Universidad Pública, tiene sobre sus hombros la gran responsabilidad de hacer disponible para nuestros jóvenes la mejor educación universitaria en PR, al tiempo que garantiza la utilización responsable y cuidadosa de los recursos que el país invierte con confianza en esta Institución.

Nuestro Plan Estratégico sirve como guía para la utilización efectiva de esos recursos en el RUM, identificando claramente las áreas estratégicas a las cuales se debe prestar atención con prioridad, con el fin de ejecutar con excelencia nuestra *Misión* mientras nos movemos consistentemente hacia alcanzar la *Visión* institucional. La administración universitaria del Recinto Universitario de Mayagüez, entiéndase Rector, Decanos, Directores y todos los cuerpos que toman decisiones de carácter administrativo o académico, deberá utilizar este documento como base y guía en la toma de decisiones relacionadas con la asignación de recursos humanos, fiscales o de cualquier otra índole. El conjunto de métricas que acompaña este Plan Estratégico y su divulgación y análisis por nuestros constituyentes nos permitirá calibrar el adelanto de los objetivos establecidos y guiará las prioridades que se deban establecer en el plazo de duración del mismo.

Nuestra Visión

“Ser una institución de vanguardia en la educación superior e investigación, transformando la sociedad mediante la búsqueda del conocimiento, en un ambiente de ética, justicia y paz”.

Nuestra Misión

“Brindar un servicio de excelencia a Puerto Rico y al mundo:

- Formando ciudadanos educados, cultos, capaces de pensar críticamente y preparados profesionalmente en los campos de ciencias agrícolas, ingeniería, artes, ciencias y administración de empresas de manera que puedan contribuir al desarrollo educativo, cultural, social, tecnológico y económico.*
- Realizando labor creativa, de investigación y de servicio, que atienda las necesidades de la sociedad y divulgando los resultados de estas actividades de modo que sean accesibles a todos.*

Proveemos a nuestros estudiantes las destrezas y sensibilidad necesarias para resolver efectivamente los problemas que enfrentamos y ser ejemplo de los valores y actitudes que deben prevalecer en una sociedad democrática que valora y respeta la diversidad”.

Objetivos Estratégicos 2012-2022

Objetivo #1: Institucionalizar una Cultura de Planificación Estratégica y Avalúo

La Comunidad del Recinto Universitario de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico ha identificado la Institucionalización de la Planificación Estratégica como un elemento indispensable para el desarrollo de la institución. Habremos alcanzado la institucionalización de la Planificación Estratégica cuando logremos operar la institución bajo las siguientes premisas:

1. Mantener un Plan Estratégico actualizado, con un procedimiento definido para su actualización oportuna y que incluya métricas o indicadores para determinar el nivel de éxito de la institución en alcanzar sus Objetivos Institucionales
2. Las actualizaciones del Plan Estratégico estarán fundamentadas en el avalúo institucional, y en un análisis de necesidades y oportunidades para la institución. La actualización del Plan Estratégico se dará como un proceso natural motivado por la necesidad de tomar acciones basadas en la ejecutoria de la institución
3. La gerencia tomará decisiones administrativas, académicas y presupuestarias basadas en el Plan Estratégico y en las Métricas Institucionales.

Para lograr avances en este objetivo se requerirá que la administración institucional se comprometa con las siguientes *Estrategias*:

1. Mantener actualizadas y dar visibilidad a las métricas institucionales
2. Desarrollar un sistema de actualización oportuna del Plan Estratégico basado en evaluación del entorno y avalúo institucional
3. Desarrollar un sistema que permita relacionar la asignación de recursos con las prioridades establecidas en el Plan Estratégico
4. Desarrollar un Plan de Avalúo que abarque tanto la ejecutoria en los procesos internos como la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje

Objetivo #2: Estar a la Vanguardia de la Educación Superior en Puerto Rico garantizando que nuestros alumnos reciben la mejor educación

Educar es sin duda el propósito principal de nuestra institución. Por cien años la institución ha servido exitosamente ese propósito, y para continuar haciéndolo es necesario que se provea un ambiente dinámico y ágil que permita a la institución mantenerse a la vanguardia de la educación superior en PR.

En estos tiempos en los que el conocimiento se genera muy rápidamente y la tecnología avanza cada día, ser una institución vanguardista manteniendo un alto nivel de calidad y rigurosidad académica puede ser una tarea compleja pero es necesaria, y requiere de un ambiente académico que potencie y motive el aprendizaje, un ambiente en el cual coexistan los siguientes elementos:

1. Currículos y programas que integren el conocimiento más reciente en las distintas áreas del saber
2. Facultad altamente cualificada, comprometida y apasionada con la educación universitaria y el desarrollo de nuevo conocimiento
3. Ambiente, procesos y espacios adecuados para la transferencia de conocimiento
4. Servicios de apoyo adecuados y accesibles

Para lograr avances en este objetivo se requerirá que la administración institucional se comprometa con las siguientes *Estrategias*:

1. Mantener, actualizar y fortalecer nuestros programas académicos mediante la agilización de los procesos de cambios curriculares y de creación de nuevos cursos y programas
2. Estimular y reconocer en nuestros profesores el compromiso con la enseñanza y con el desarrollo de nuevos profesionales y las ejecutorias de excelencia
 - a. Proveer a los profesores herramientas necesarias para impartir efectivamente la enseñanza
 - b. Cumplir con los procesos de evaluación del personal docente con el objetivo de promover y reconocer la excelencia
 - c. Estimular iniciativas vanguardistas de metodologías de enseñanza/aprendizaje y apoyar aquellas que demuestren ser efectivas
 - d. Reconocer y divulgar los logros académicos de la institución.

3. Proveer el ambiente adecuado y agradable para el proceso de enseñanza-aprendizaje
 - a. Proveer un ambiente académico que facilite la comunicación efectiva y el desarrollo de una actitud profesional de tacto, sensatez, equidad, tolerancia y respeto mutuo
 - b. Proveer la infraestructura, equipo y tecnología necesaria
 - c. Proveer un ambiente seguro a todas horas
 - d. Proveer espacios adecuados para el estudio independiente y grupal
4. Mantener una oferta académica adecuada
 - a. Garantizar una oferta académica adecuada que permita a los estudiantes avanzar en su currículo
 - b. Integrar el uso de la tecnología en la actividad académica y proveer oportunidades para que nuestros estudiantes desarrollen las destrezas que le serán necesarias en el ambiente laboral

Objetivo #3: Aumentar y Diversificar las Fuentes de Ingreso de la Institución

Históricamente el sistema de la Universidad de Puerto Rico ha recibido un apoyo significativo de ingresos provenientes del Estado (en el Año Fiscal 2011-2012, más del 80% de los ingresos del sistema provienen del Estado). La debilidad de este modelo de financiamiento se hace patente en momentos en que el País atraviesa por tiempos de estrechez económica, que es cuando podemos claramente identificar que el aumentar y diversificar las fuentes de ingreso de la institución es, no solo deseable, sino imprescindible.

También se hace necesario insistir en una distribución de fondos justa y razonada dentro del propio sistema UPR. La distribución de fondos entre los Recintos de la UPR es discreción de la *Junta de Síndicos* y la misma no considera necesariamente la cantidad de estudiantes que se atienden en cada Recinto, impactando particularmente al Recinto Universitario de Mayagüez que es uno que a tenido aumentos en el número y calidad de los solicitantes a sus programas.

Para el Recinto Universitario de Mayagüez esta coyuntura de estrechez fiscal representa la oportunidad para evaluar y documentar nuestro rol dentro del Sistema de la UPR, así como el escenario para enfocar nuestro desarrollo futuro con énfasis en nuestras fortalezas y nuestras fuentes de ingreso propias.

Para lograr avances en este objetivo se requerirá que la administración institucional se comprometa con las siguientes *Estrategias*:

1. Lograr una asignación presupuestaria de la Junta de Síndicos que considere los planes estratégicos de los recintos y los cambios en el número de estudiantes matriculados
2. Aumentar los ingresos propios del Recinto, reteniéndolos en su totalidad para sus necesidades (investigación y labor creativa, empresas universitarias, industria local, gobierno federal, gobierno estatal, práctica intramural)
3. Divulgar entre los estudiantes graduados y sub graduados, las oportunidades de fondos para becas y ayudantías provenientes de fuentes externas

Objetivo #4: Implementar Procesos Administrativos Ágiles y Eficientes

La universidad tiene como función primaria la preparación profesional de los jóvenes puertorriqueños de forma que estos estén listos para aportar positivamente al país y al mundo. Para cumplir su función a cabalidad debe servir como ejemplo de excelencia, eficiencia y vanguardismo tanto a nivel académico como operacional.

Los procesos altamente burocráticos y la estructura piramidal que rigen a la Universidad de Puerto Rico representan un desafío en la búsqueda de la eficiencia operacional, afectando directamente al estudiante, ya que no permite a la Universidad adaptarse con suficiente agilidad a las necesidades del mundo moderno. Es necesario que se promuevan cambios a las estructuras actuales que agilicen, entre otras cosas:

1. La aprobación de cursos nuevos.
2. La aprobación de nuevos programas académicos en áreas de reciente desarrollo.
3. La toma de decisiones a nivel local.

Igualmente importante resulta el mejorar las operaciones internas en las áreas de apoyo para garantizar que cualquier miembro de la comunidad universitaria que requiere un servicio, es atendido de forma adecuada y recibe el servicio requerido dentro del tiempo razonable.

Para lograr avances en este objetivo se requerirá que la administración institucional se comprometa con las siguientes *Estrategias*:

1. Dedicar recursos humanos y fiscales a la simplificación y automatización de procesos internos críticos
2. Reafirmar y fortalecer los espacios de autoridad en la toma de decisiones de nuestro Recinto, según establecidos por la Ley Universitaria, descentralizando así la toma de decisiones de impacto puramente local
3. Garantizar que el personal está capacitado para ejercer la labor y responsabilidades que se le encomiendan y por tanto, debe responder ante las autoridades por sus acciones o falta de ellas ("accountability")
4. Promover e incentivar actitud de servicio y sentido de responsabilidad en todas las unidades. Concienciar al personal acerca de la relevancia de sus tareas y el impacto que tiene sobre la comunidad universitaria el incumplimiento de las mismas

Objetivo #5: Fortalecer la Investigación y Labor Creativa Competitiva

El nivel de actividad de investigación competitiva, publicaciones de impacto y labor creativa, como elementos para el desarrollo de nuevo conocimiento, representa para la universidad moderna, un valor fundamental y uno de los pilares en el desarrollo, crecimiento y dinamismo de la institución. Promover e incentivar adecuadamente estas actividades redundan en un ambiente educativo que promueve entre profesores y estudiantes, el reto intelectual, el crecimiento profesional y el aprendizaje continuo. Además del incalculable valor educativo que tienen estas actividades, las mismas representan a su vez un potencial importante en la búsqueda de fondos para el recinto, que servirán a su vez para apoyar nuevas iniciativas y mejorar la calidad del ambiente educativo en el que opera la institución.

Para lograr avances en este objetivo se requerirá que la administración institucional se comprometa con las siguientes *Estrategias*:

1. Proveer el apoyo y recursos necesarios para que la labor creativa y de investigación se realice eficientemente.
2. Aumentar los fondos externos para investigación y labor creativa que proveen ingresos al Recinto, estimulando a su vez la obtención de ingresos para los investigadores.
3. Desarrollar los mecanismos de evaluación necesarios para asegurar la efectividad de la inversión de recursos en investigación y labor creativa
4. Aumentar la proyección e importancia de los Estudios Graduados
 - a. Aumentar la inversión institucional en becas (“fellowships”) y ayudantías graduadas de investigación y cátedra
 - b. Diversificar y mejorar la base de solicitantes
 - c. Utilizar las becas y ayudantías graduadas como incentivos para la selección de los mejores estudiantes.
 - d. Promover nuestros ofrecimientos graduados en el hemisferio occidental
 - e. Promover y apoyar la creación de programas graduados de alta demanda y disponibilidad de fondos externos
5. En los programas graduados existentes, identificar nichos de investigación especializada de primer nivel mundial

Objetivo #6: Impactar a Nuestra Sociedad Puertorriqueña

Como parte del sistema de educación superior más importante del país, y el único de carácter público, el Recinto Universitario de Mayagüez ha rendido una gran labor a la sociedad puertorriqueña proveyendo principalmente a los jóvenes más talentosos del país, una educación integral y de calidad reconocida, educación que les sirve como cimiento para el crecimiento personal y profesional que redunda en una mejor calidad de vida tanto para él como para su familia.

Sin embargo, en momentos en que la sociedad puertorriqueña atraviesa por momentos difíciles en múltiples áreas, El Recinto Universitario de Mayagüez reconoce que, como institución pública, viene llamado a utilizar parte del prestigioso banco de talento científico que alberga la institución para atender algunas de las necesidades apremiantes que enfrenta la sociedad puertorriqueña. Es necesario que el Recinto Universitario de Mayagüez establezca presencia a lo largo y ancho del país, impactando directamente la comunidad puertorriqueña

El país debe sentir el impacto de UPRM de dos formas distintas:

1. Recibiendo atención directa de los expertos en las distintas áreas del conocimiento
2. Recibiendo egresados de UPRM con valores positivos y con el compromiso de aportar a su país

Para lograr avances en este objetivo se requerirá que la administración institucional se comprometa con las siguientes *Estrategias*:

1. Promover el uso del peritaje de nuestra comunidad Universitaria para atender las necesidades del Recinto y del país
2. Promover, desarrollar y facilitar la investigación enfocada en la aplicación y en el mercadeo de los resultados para atender las necesidades del país
3. Promover la participación estudiantil en proyectos comunitarios, proveyendo espacio para estas actividades en los currículos universitarios
4. Fortalecer en nuestros alumnos, personal docente y no docente, los valores fundamentales de la ética, justicia y honestidad
5. Promover una mentalidad empresarial y de liderazgo entre nuestros alumnos en todas las áreas del conocimiento

Objetivo #7: Fortalecer el Sentido de Pertenencia y “Orgullo Colegial”

El mayor legado de una universidad es la huella que deja en sus egresados. Esa huella comienza a esculpirse desde el momento en que el estudiante/candidato comienza la búsqueda de información para tomar una de las decisiones más importantes de su vida... ¿Que estudiar? ¿Dónde estudiar? Las experiencias que atraviesa ese candidato-estudiante-graduado a través de su vida universitaria determinarán el grado de apego o vinculación que desarrolle hacia su Alma Mater, y serán experiencias que sin duda compartirá, directa o indirectamente, con un número indeterminado de potenciales candidatos. Es por esto que la universidad debe atender con celo y sensibilidad cada uno de los aspectos relevantes de la experiencia universitaria.

- Educación de primera
- Acceso a la información relevante
- Servicios de apoyo accesibles, efectivos y sensibles a las necesidades de los estudiantes
- Infraestructura adecuada, entornos agradables
- Ambiente ético que promueva la comunicación abierta y efectiva entre todos los sectores de la comunidad universitaria
- Ambiente de desarrollo integral en el que se promuevan e incentiven las actividades extracurriculares y de integración, sean estas deportivas, culturales, académicas o de otra índole

Entendiendo la necesidad de atender con éxito cada uno de esos aspectos, la comunidad universitaria del Recinto Universitario de Mayagüez entiende que para lograr avances en este objetivo se requerirá que la administración institucional se comprometa con las siguientes *Estrategias*:

1. Proveer servicios de apoyo e infraestructura de excelencia a nuestros estudiantes y a la comunidad universitaria en general
2. Fortalecer la comunicación efectiva y la confianza entre los diferentes sectores de la comunidad universitaria
3. Incentivar la participación de estudiantes en organizaciones estudiantiles
4. Proveer los espacios adecuados para actividades extracurriculares y co-curriculares que promuevan un estilo de vida saludable
5. Fortalecer los vínculos con los ex alumnos y las comunidades circundantes, promoviendo su participación como colaboradores en el quehacer académico
6. Establecer la presencia de nuestro orgullo colegial a lo “largo y ancho” del país

Métricas Institucionales para evaluar avances en el Plan Estratégico

Las métricas institucionales se utilizarán como barómetro para medir los avances que realiza la institución hacia alcanzar los Objetivos del Plan Estratégico 2012-2022. Las métricas se mantendrán actualizadas y visibles para toda la comunidad universitaria.

Métricas Institucionales para evaluar avances en el Objetivo#1: “Institucionalizar una Cultura de Planificación Estratégica y Avalúo”

1. Nivel de Captación del presupuesto destinado a atender los Objetivos definidos en el Plan Estratégico – a nivel institucional y por unidad
2. Proporción de métricas institucionales impactadas positivamente en cada ciclo de dos años
3. Nivel de cumplimiento con los planes de avalúo
4. Nivel de satisfacción de egresados y empleadores

Métricas Institucionales para evaluar avances en el Objetivo#2: “Estar a la vanguardia de la Educación Superior en Puerto Rico garantizando que nuestros alumnos reciben la mejor educación”

1. Tasas de graduación, retención, colocaciones
2. Proporción de estudiantes con experiencias enriquecedoras
3. Índice de necesidades de mantenimiento para instalaciones y espacios académicos
4. Tiempo que toma aprobar nuevos cursos, programas y cambios curriculares
5. Sueldos UPRM/Sueldos Universidades comparables
6. Nivel de satisfacción de egresados y empleadores
7. Proporción de programas que no han sido revisados en 10 años o más

Métricas Institucionales para evaluar avances en el Objetivo#3: “Aumentar y Diversificar las fuentes de ingreso d la Institución”

1. Nivel de recaudos por donativos
2. Total y proporción de fondos externos de investigación por tipo de fuente dividido por el número de créditos destinados a investigación
3. Fondos allegados a través de Práctica Intramural u otros servicios ofrecidos
4. Porcentaje del presupuesto asignado en relación a Presupuesto Planificado Multianual
5. Porcentaje del Fondo General asignado al recinto
6. Fondos asignados por la Junta de Síndicos por estudiante matriculado

***Métricas Institucionales para evaluar avances en el Objetivo#4:
“Implementar Procesos Administrativos Ágiles y Eficientes”***

1. Proporción de procesos y servicios críticos revisados y mejorados en dos años
2. Nivel de satisfacción de la comunidad universitaria (docentes, no docentes y estudiantes) con los procesos administrativos y reglamentarios claves
3. Nivel de cumplimiento en los planes de avalúo de los procesos administrativos
4. Resultado de Avalúo de los Administradores (Decanos y Directores) con énfasis en la atención brindada a los Objetivos del Plan Estratégico del Recinto y de sus respectivas unidades

***Métricas Institucionales para evaluar avances en el Objetivo#5:
“Fortalecer la Investigación y Labor Creativa”***

1. Fondos externos de investigación por tipo de fuente dividido por número de créditos asignados a investigación
2. Número de publicaciones en revistas arbitradas, dividido por número de créditos asignados a investigación
3. Número de presentaciones, dividido por número de créditos asignados a investigación
4. Número de obras creativas realizadas, expuestas o publicadas dividido por el número de créditos asignados a investigación y labor creativa
5. Tasa de número de proyectos aprobados con relación al número de proyectos sometidos

***Métricas Institucionales para evaluar avances en el Objetivo#6:
“Impactar a Nuestra Sociedad Puertorriqueña”***

1. Número de proyectos de urgencia social en los cuales participan estudiantes y profesores
2. Número de estudiantes participando en proyectos de impacto social
3. Número de proyectos dentro del Recinto atendido por peritaje interno
4. Número de patentes solicitadas, número de patentes provisionales y otorgadas por proyecto.
5. Número de egresados dedicados a empresas propias.
6. Auspicios con fondos locales para apoyar la investigación

***Métricas Institucionales para evaluar avances en el Objetivo#7:
“Fortalecer el Sentido de Pertenencia y “Orgullo Colegial”***

1. Nivel de satisfacción estudiantil con los distintos aspectos de la vida universitaria
2. “Level of Student Engagement with the Institution”
3. Donativos provenientes de ex alumnos
4. Número de solicitudes, Admitidos y Nivel de Ocupación
5. IGS mínimo de estudiantes admitidos
6. Proporción de estudiantes participando en Organizaciones Estudiantiles
7. Índice de necesidades de mantenimiento para instalaciones y espacios académicos