





CONTENIDO

Introducción	04
Línea Operacional 1: Oferta Académica	
- Oferta Programática	08
- Enriquecimiento	09
- Cuadro Docente	09
Línea Operacional 2: Investigación y Labor Creativa	
- Investigación y Labor Creativa	10
Línea Operacional 3: Clima Institucional	
- Formación integral	12
- Espacios, Construcción y Conservación	13
- Alcance y Gestión Cultural	13
Línea Operacional 4: Vinculación	
- Convenios y alianzas	14
- Comunidad	15
- Filantropía	15
Línea Operacional 5: Informática	
- Infraestructura Tecnológica	16
- Servicios	16
- Herramientas	17
Línea Operacional 6: Comunicaciones	
- Reclutamiento y Servicios	18
- Proyección	19
Línea Operacional 7: Mejoramiento Continuo y Presupuestación	
- Gerencia de Recursos	20
- Procesos Académicos	21
- Políticas y Reglamentos	21
Glosario	22
Tabla de indicadores	23



Introducción

Todos los días personas de los múltiples niveles de la institución toman decisiones operacionales que tendrán consecuencias estratégicas para la Universidad de Puerto Rico. Por lo tanto, el proceso de operacionalización busca incorporar las experiencias de estos agentes y ser una guía en la toma de decisiones en áreas que pueden impactar el logro de la estrategia. Conectar la agenda estratégica con este día a día de las operaciones es la mejor forma de tener éxito en su implementación práctica.

Operacionalizar es necesario ya que el foco estratégico va más allá de crear el plan; lo que queremos es crear el porvenir que deseamos para la Universidad. Para ello, necesitamos que nuestras herramientas para las decisiones estratégicas estén firmemente cimentadas en la realidad. Queremos reconocer que cada vez que un profesor o una profesora deciden preparar propuestas de investigación competitivas para atraer fondos a la universidad, cada vez que se acondicionan los jardines, se limpian los pasillos o se pinta un edificio, se adelanta nuestra agenda estratégica. Asimismo, cada vez que un estudiante participa en una experiencia académica internacional, o que la administración apoya áreas de investigación competitivas globalmente o de potencial social o cultural para Puerto Rico, o decide lanzar iniciativas que facilitan acceso de los jóvenes de todas las esferas de la sociedad a la educación universitaria, se consiguen los resultados esperados por nuestro plan universitario. Todo lo mencionado contribuye a hacer realidad las diez metas de la agenda de planificación para el 2016.

De esta forma, “operacionalizar” *Diez para la Década* significa integrarlo en nuestros planes operacionales, en los presupuestos de la universidad y sobre todo, en las conductas y en las prácticas de la institución. Pero para saber cuáles decisiones tienen un impacto estratégico conviene tener una guía. ¿Cómo alcanzamos cada una de las metas para el 2016?

Este manual trata de proveer una respuesta a dicha pregunta. Es preciso recordar que para poder alcanzar esta visión de la universidad del 2016 tenemos que manejar el presente con sabiduría, ser selectivos en dónde ponemos los recursos públicos para tener un impacto calibrado y cónsono con nuestras aspiraciones y

ser exitosos en la realización de los resultados que perseguimos cuando iniciamos una actividad o apoyamos una iniciativa. A partir de este manual se pueden cotejar los empeños cotidianos con las metas y los objetivos de *Diez para la Década*. Esa articulación asegura la consecución cabal de nuestra Agenda de Planificación universitaria.

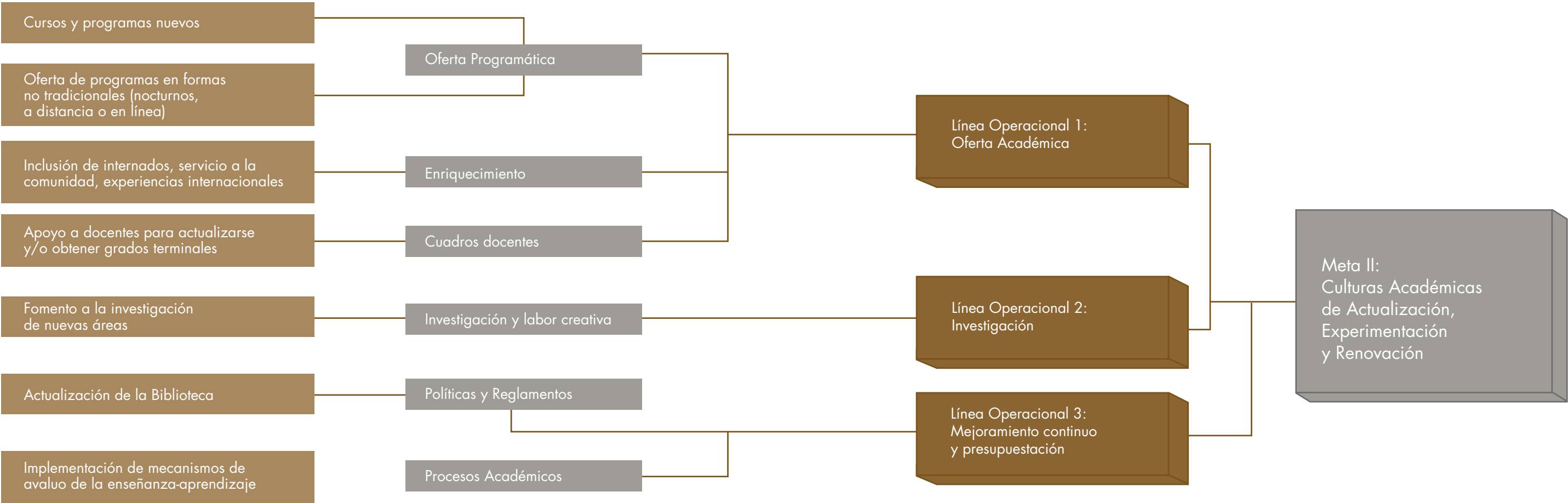
Líneas y esferas

Con el fin de operacionalizar el plan estratégico de la Universidad de Puerto Rico, *Diez para la Década*, se han definido siete líneas operacionales. Estas intentan abarcar todos los aspectos operativos del desarrollo de la estrategia en el marco de las estructuras organizacionales de la Universidad. Para alcanzar la excelencia en cada una de las líneas operacionales, la Universidad lleva a cabo acciones o actividades regulares que demuestran sus diferentes áreas o esferas de acción. Por consiguiente, cada línea operacional está compuesta por ciertos aspectos de una o más esferas. Por ejemplo, en la línea operacional que denominamos oferta académica, se agrupan áreas de acción específicas, a saber: actividades relacionadas con el desarrollo de cursos y programas, con la atracción de facultad de excelencia y con la inclusión de aspectos de enriquecimiento tanto para estudiantes como para docentes y no docentes. Así, para tener una oferta académica exitosa, es preciso coordinar acciones en todas las esferas indicadas: cursos y programas de vanguardia, facultad actualizada y programas de enriquecimiento a los diversos sectores de la comunidad universitaria (ver Figura 1). En consecuencia, la línea operacional Oferta académica concibe acciones en las esferas de oferta programática, cuadros docentes y enriquecimiento.

Esta estructura persigue facilitar el proceso de operacionalización de las diez metas y de los 102 objetivos de la agenda de planificación de la Universidad, *Diez para la Década*. Este manual se ha concebido como una herramienta para facilitar a los líderes académicos de la institución la articulación de este proceso particular en cada una de sus unidades y oficinas operativas. El diseño de los proyectos y de las actividades, el proceso de presupuesto y, eventualmente, la medición de los progresos a partir de los indicadores de éxito y de las métricas de desempeño podrán asistirse de las definiciones y de las descripciones de las nomenclaturas de operacionalización propuestas en este manual.

Durante el año académico 2008-09 el proceso de Operacionalización de *Diez para la Década* ha avanzado hacia la fase de medición de resultados. La Tabla de Indicadores adjunta contiene los treinta (30) finales y sus respectivas definiciones, producto de un proceso participativo de diseño y conceptualización en el que se involucró a diversos sectores de las once unidades de la Universidad de Puerto Rico. Concluido el proceso de participación, consulta y afinación, confiamos que estos treinta (30) indicadores representen las aspiraciones puntuales y comprobables de la Universidad según nuestra agenda de planificación estratégica.

Figura 1



Línea Operacional 1:
Oferta Académica

Incluye toda actividad o acción dirigida a mejorar y actualizar la oferta académica de la universidad. Se entiende por oferta académica tanto programas, como cursos y experiencias enriquecedoras para estudiantes y docentes. Estas actividades generalmente incluyen acciones que permiten fortalecer la oferta de programas y, en general, abarcan múltiples objetivos de las siguientes áreas de acción: Oferta programática, Enriquecimiento y Cuadros docentes.

Esfera de acción 1: Oferta Programática

La universidad servirá a estudiantes tradicionales y no tradicionales, atrayéndolos con sus programas académicos competitivos a través de inversiones en los sistemas y en las estructuras que faciliten las más diversas dinámicas pedagógicas.

M	O	Diez para la Década
1	5	Garantizar que la oferta semestral de cursos permita a estudiantes regulares completar sus programas de estudio en los términos de tiempo promulgados.
1	9	Ampliar, en la medida de las posibilidades institucionales, la diversificación académica y la oferta educativa y de servicios, en términos de horario, para atender el perfil cambiante del estudiantado.
2	4	Estimular y apoyar la revisión continua y sistemática de los ofrecimientos académicos para atemperarlos a los desarrollos de las disciplinas, a las demandas socioculturales y laborales, a los intereses de formación de los estudiantes y a las competencias del profesorado.
2	5	Implantar mecanismos ágiles para crear, aprobar y evaluar nuevos programas y reformas curriculares.
2	7	Alentar y apoyar la vinculación o interacción entre los recursos académicos y administrativos de los diferentes colegios y recintos, para nutrir programas y proyectos capaces de servirse de ellos.
5	8	Apoyar iniciativas de educación en línea y de educación a distancia.
6	5	Facilitar, a través de la educación continua o de talleres, la capacitación a grupos de la comunidad que así lo requieran.
10	10	Promover la oferta de cursos de actualización profesional entre la comunidad de exalumnos y crear incentivos para que los egresados participen en programas de mejoramiento profesional.

Esfera de acción 2: Enriquecimiento

La universidad formará estudiantes preparados para competir globalmente y, a la vez, conscientes de su entorno y del impacto de sus acciones en la sociedad. Para lograrlo proveerá las oportunidades, incentivos, recursos, sistemas y estructuras que faciliten ese tipo de enriquecimiento e intercambio recíproco con el contexto social.

M	O	Diez para la Década
6	2	Fomentar el servicio público y la responsabilidad social con los estudiantes, docentes, investigadores y personal de apoyo a través de proyectos de servicios, iniciativas curriculares e integración de objetivos al efecto en los prontuarios de cursos, entre otros.
6	4	Proveer espacios en los currículos universitarios para la práctica e internados en la comunidad.
7	5	Propiciar las condiciones para que los estudiantes puedan realizar estudios, participar en intercambios, voluntariados, internados y tener otras experiencias de formación en centros académicos e instituciones del exterior.
7	6	Estimular la inclusión en los currículos de contenidos y destrezas como los idiomas, y de otras experiencias académicas y culturales que permitan a nuestros estudiantes una mayor integración a escenarios de internacionalización.

Esfera de acción 3: Cuadro Docente

Los profesores e investigadores contratados por la universidad estarán en constante actualización y serán reconocidos en sus áreas de especialización. Ese enriquecimiento continuo les permitirá ofrecer una oferta académica a tono con las expectativas del país y del mundo. Para conseguirlo, los investigadores y docentes se equipan de todas la modalidades tecnológicas existentes, y aplican los métodos de innovación y experimentación del siglo XXI.

M	O	Diez para la Década
2	1	Estimular y apoyar a los profesores e investigadores en la obtención de grados terminales en sus respectivas disciplinas y, cuando lo amerite, experiencias post-doctorales.
2	2	Implantar iniciativas para integrar todas las funciones de docencia: enseñanza, servicio, investigación, creación y gerencia académica en la definición de la carga académica.
2	6	Alentar, de manera sostenida y sin menoscabos administrativos, formas alternas de docencia, entre ellas el aprendizaje experiencial, la enseñanza en línea y la enseñanza en equipo.
7	1	Propiciar una mayor riqueza y diversidad con la incorporación en los programas de más estudiantes, docentes e investigadores internacionales.
7	2	Ofrecer a los estudiantes, docentes e investigadores del exterior condiciones idóneas de incorporación y convivencia en la Universidad de Puerto Rico.

Línea Operacional 2:
Investigación y Labor Creativa

Incluye toda actividad o acción dirigida a actualizar y hacer más competitivas las áreas de investigación de la universidad, tales como acciones que apoyan la actualización de laboratorios, la consecución de fondos externos y, en general, todo objetivo que impacte el área de investigación.

Esfera de acción 4: Investigación y Labor Creativa

Los investigadores de la universidad desarrollan nuevo conocimiento y son competitivos en sus campos a nivel mundial. Sus labores de investigación gozarán de apoyo focalizado y se convertirán en el mecanismo primordial para la consecución de fondos externos, para la actualización continua, para el desarrollo industrial y social del país, para la conservación del patrimonio y de la memoria cultural y para el posicionamiento de la universidad en un lugar de importancia académica a nivel global. Dichas labores contribuyen activamente a la economía del conocimiento en Puerto Rico. Los investigadores publicarán los resultados de su investigación en revistas arbitradas de primera línea, y expondrán los mismos en congresos y conferencias internacionales para lo cual recibirán apoyo de la universidad. Asimismo, la universidad proveerá espacios para la exposición de expresiones investigativas, artísticas y culturales.

M	O	Diez para la Década
2	3	Fomentar y apoyar la investigación en disciplinas y áreas susceptibles de captación de fondos competitivos y con potencialidad de derivar en aplicaciones sociales, culturales, industriales, y de política pública.
3	1	Promover la investigación y la labor creativa competitiva en todas las disciplinas en función de parámetros de excelencia internacionalmente vigentes.
3	2	Estimular la generación de investigadores en disciplinas teóricas y aplicadas con los equipamientos, exposición, ambientes de trabajo y respaldo administrativo adecuados.
3	3	Alentar la investigación en disciplinas y áreas, susceptibles de captación de fondos competitivos y con potencialidad de derivar en aplicaciones sociales, culturales, industriales, tecnológicas y de política pública.
3	7	Integrar de manera efectiva a los estudiantes en los proyectos de investigación en función de su enriquecimiento académico.
3	8	Estimular la transferencia de tecnología, la comercialización de la propiedad intelectual y la investigación de impacto para el desarrollo socio-económico de Puerto Rico.
3	10	Fortalecer los niveles de publicación de los universitarios, en particular en revistas arbitradas.
6	10	Valorar la naturaleza dinámica, plural y convergente de nuestra cultura a través de la investigación, de la enseñanza-aprendizaje y de la creación.
7	8	Apoyar la exposición a nivel internacional de las investigaciones y producciones de los docentes, los estudiantes; así como la realización de foros y congresos de proyección internacional con la participación de profesores y estudiantes locales e internacionales.

M	O	Diez para la Década
7	9	Fomentar en cada una de las unidades foros, debates y congresos de convocatoria y proyección internacional con participación activa de profesores y estudiantes.
8	6	Proveer espacios para la exposición de expresiones artísticas en la Universidad.
8	8	Promover los recorridos por el patrimonio arquitectónico universitario, sus parques y jardines, y su red de museos y circuitos de arte.
10	1	Crear los accesos apropiados a los datos de la labor investigativa que se realiza en la Universidad y que esté disponible a todas las unidades, a los organismos gubernamentales, a la industria, a los gremios, a las asociaciones profesionales en Puerto Rico y a homólogos pertinentes en el mundo.



Línea Operacional 3:
Clima Institucional

Incluye toda actividad o acción dirigida a tener el clima institucional de una universidad moderna, global, y con relaciones armónicas, tales como el mejoramiento de espacios conducentes al estudio e investigación, el apoyo a programas deportivos, a las asociaciones estudiantiles, a los eventos culturales y artísticos. En general abarca muchos objetivos de las siguientes áreas de acción: formación integral, espacios, alcance y gestión cultural.

Esfera de acción 5: Formación integral

Se invertirá en programas de fortalecimiento de los estudiantes, docentes y empleados de la universidad en áreas que aseguren su bienestar emocional, su integración a la vida profesional en sus respectivos campos y su fácil adaptación al entorno cambiante. Al mismo tiempo, esa capacitación continua les proveerá una visión amplia de la sociedad y de la profesión, y un vínculo permanente con la universidad.

M	O	Diez para la Década
1	7	Fortalecer los servicios de consejería académica, vocacional, profesional y personal en los departamentos y facultades.
1	8	Propiciar el desarrollo de un clima institucional que promueva la calidad de vida mediante actividades integrales: culturales, extracurriculares, intramuros, extramuros.
1	10	Alentar la participación estudiantil en sus organismos representativos, en los procesos de evaluación de servicios y oferta académica, en la formulación de alternativas programáticas y de servicio como una manera de identificarse con la institución, y desarrollar responsabilidad hacia ésta.
1	11	Apoyar a los estudiantes en su integración al mercado de trabajo mediante el establecimiento de un servicio de colocaciones que cumpla con los estándares más competitivos en el campo.
1	12	Ofrecer una variada programación deportiva que estimule la participación de los estudiantes como parte de su formación universitaria. Promover programas de acondicionamiento físico extensibles a toda la comunidad universitaria.
1	13	Formalizar efectivamente la transición de estudiante a exalumno en el momento de obtener su primer grado universitario.
1	14	Fomentar vinculación del estudiantado con la unidad de la cual egresa, mediante iniciativas académicas, culturales y recreativas.
10	8	Realizar actividades y eventos especiales, tanto de índole académica como cultural, para una mayor vinculación entre la institución y sus egresados.

Esfera de acción 6: Espacios, Construcción y Conservación

Se invertirá en mejorar y construir espacios que vayan acorde con el papel de la universidad como gestora cultural y como espejo principal del desarrollo tecnológico de Puerto Rico. La universidad será reconocida tanto por la belleza de sus áreas verdes, como por sus oficinas, laboratorios y salones de clase modernos con avances tecnológicos y de diseño internacionales. Los recintos reflejarán dicho espíritu bajo normas internacionales de seguridad y de conciencia ambiental. Además, garantizarán los mejores espacios para la enseñanza-aprendizaje, la investigación, el deporte y la cultura, entre otros. Los espacios y edificios de la universidad serán diseñados bajo coordinación rigurosa de diseño, construcción y conservación y de acuerdo con normas de salud, seguridad y demanda. La universidad invertirá los fondos necesarios para el mantenimiento, el cuidado preventivo, la conservación y el mejoramiento de las estructuras e instalaciones físicas, incluyendo las de su entorno ambiental.

M	O	Diez para la Década
3	6	Construir, ampliar o actualizar las instalaciones necesarias para la investigación básica y aplicada.
8	1	Asegurar la coordinación rigurosa y sostenida entre las políticas de diseño, construcción y conservación de los espacios con la oferta programática de las unidades y la demanda por sus ofrecimientos y servicios.
8	2	Propiciar, mediante un calendario de trabajo detallado y la asignación de recursos necesarios, el mantenimiento, el cuido preventivo, la conservación y el mejoramiento de las estructuras e instalaciones físicas y el entorno ambiental.
8	3	Intervenir con prontitud y eficiencia en aquellas estructuras cuyo estado conlleve riesgos a la salud y a la seguridad o cuya decrepitud u obsolescencia obstaculice tareas y objetivos institucionales y revitalizar aquellos edificios que cargan consigo la emblemática universitaria.
8	5	Dotar de espacios de calidad para el descargue más idóneo de la enseñanza-aprendizaje, la investigación, el equipamiento tecnológico, la creación, la recreación y el deporte. En especial, proveer a los docentes e investigadores de espacios individuales adecuados de oficina.
8	7	Alentar el desarrollo de una mayor cantidad de espacios peatonales dentro de los recintos que fomenten la interacción de la comunidad universitaria y propendan a una circulación más cómoda y agradable por los campus.
8	9	Implantar planes integrales de paisajismo y arborización.

Esfera de acción 7: Alcance y Gestión Cultural

La universidad auspiciará diversas manifestaciones de la cultura en Puerto Rico por lo que promoverá eventos culturales variados.

M	O	Diez para la Década
6	7	Auspiciar actividades abiertas a la comunidad en general y una programación cultural que potencie la creatividad universitaria, a la vez que distinga a los creadores que no forman parte de la comunidad universitaria.
6	8	Revalidar la identidad y responsabilidad comunitaria de la Universidad como casa de la cultura y del arte, abriendo espacios para la representación escénica, musical e instalación de obras de arte.

Línea Operacional 4:

Vinculación

Incluye toda actividad o acción dirigida a establecer relaciones con la comunidad, con ex alumnos, agencias externas, el gobierno u otras entidades no gubernamentales. En general abarca objetivos de las siguientes áreas de acción: convenios y alianzas, comunidad y filantropía.

Esfera de acción 8: Convenios y alianzas

La universidad tendrá a otras universidades, agencias, fundaciones, industrias privadas y otras instituciones, como aliados y colaboradores a nivel local. Dichas alianzas promoverán el mejoramiento de la infraestructura de la investigación, la diversificación de la investigación y la enseñanza, y la participación de la universidad en proyectos de repercusión regional y global.

M	O	Diez para la Década
3	4	Establecer consorcios con los sectores público, privado, comunitarios y no-gubernamentales para desarrollar proyectos de investigación.
3	5	Concertar alianzas con la industria en torno a proyectos deseables en investigación y desarrollo que contribuyan a la inversión en infraestructura y equipamientos para las unidades.
3	9	Auspiciar la creación de centros multidisciplinarios y multicampus de investigación en Puerto Rico y fuera de éste.
6	9	Fomentar iniciativas de cooperación e intercambio con las comunidades puertorriqueñas en Estados Unidos y en otros países.
7	3	Establecer convenios de colaboración entre unidades de la Universidad de Puerto Rico e instituciones del exterior para establecer programas y grados de formación compartida.
7	4	Estimular acuerdos de cooperación con universidades, fundaciones, organismos supranacionales, centros de investigación y gobiernos en torno a problemáticas de naturaleza y repercusión regionales y globales.
7	7	Fomentar que nuestros docentes e investigadores participen en programas de intercambio profesional en universidades y centros de investigación del exterior.

Esfera de acción 9: Comunidad

La universidad continuará siendo la entidad nacional a la que el país recurre para la definición y la búsqueda científica de soluciones y alternativas a problemas de urgencia social. Estará estrechamente ligada a las comunidades de base y a los sistemas preuniversitarios de enseñanza.

M	O	Diez para la Década
6	1	Participar en la definición y búsqueda de alternativas a problemas de urgencia social.
6	3	Apoyar proyectos comunitarios, cívicos y universitarios, especialmente, la rehabilitación de los centros urbanos y de las comunidades marginadas y vulnerables.
6	6	Fortalecer la vinculación de la Universidad con los sistemas pre-universitarios de enseñanza, abriendo mayores oportunidades a estudiantes y docentes de dichos sistemas para la participación de actividades en la Universidad.
8	4	Asumir liderato en la elaboración e implantación de políticas y programas de preservación ecológica como: reciclaje, conservación y ahorro energético, y reuso de aguas.

Esfera de acción 10: Filantropía

La universidad será exitosa recaudando fondos privados de diversas fuentes a través de un plan sistemático y constante de captación de recursos. Además dichas iniciativas fortalecerán la vinculación de la Universidad con los ex-alumnos, los amigos y otros componentes del tercer sector.

M	O	Diez para la Década
9	5	Elaborar un plan para el sistema y por unidad de captación de recursos que amplíe y diversifique las bases de financiación a la vez que fortalezcan la vinculación de la Universidad con los exalumnos, amigos y otros componentes del tercer sector.
9	6	Integración de la filantropía en la estructuración operativa de la institución.
10	9	Diseñar y ejecutar un plan de recaudación de fondos privados a individuos y corporaciones que incluya, entre otros, campañas anuales, “campañas para fondos dotales” y eventos especiales.

Línea Operacional 5:

Informática

Incluye toda actividad o acción dirigida a establecer la infraestructura informática y los servicios automatizados adecuados para una institución moderna. En general abarca objetivos de las siguientes áreas de acción: herramientas, servicios e infraestructura tecnológica.

Esfera de acción 11: Infraestructura Tecnológica

La universidad adquirirá la infraestructura necesaria en equipos, capacitación e instalaciones para tener un sistema de información y comunicaciones eficiente, efectivo y compatible con la tecnología del siglo XXI.

M	O	Diez para la Década
5	2	Proveer accesibilidad efectiva a la red y a los equipos tecnológicos a los estudiantes, exalumnos y docentes así como auspiciar adiestramientos para fortalecer sus competencias informáticas.
5	4	Aumentar los espacios de comunicación inalámbrica en la Universidad.
5	6	Aumentar y actualizar los equipamientos tecnológicos en los centros de investigación, salas grupales, anfiteatros, teatros, salones de clase, bibliotecas y laboratorios.
5	7	Proveer los equipamientos necesarios para la inclusión en línea de programas, prontuarios, contenidos académicos, archivos, servicios de consejería y servicios bibliotecarios.
5	9	Expandir el servicio de Internet2 a todas las unidades del sistema.
5	10	Implantar un sistema de información uniforme para la Universidad de Puerto Rico.

Esfera de acción 12: Servicios

Todos los servicios ofrecidos a los estudiantes, docentes y empleados del sistema serán ágiles, efectivos y la mayoría de las transacciones utilizarán tecnología en línea en el área de comunicaciones, minimizando así los trámites y facilitando el contacto vía Internet. Las comunicaciones con ex-alumnos y alumnos se mantendrán de forma ágil y continua para facilitar el contacto regular.

M	O	Diez para la Década
5	1	Habilitar la conversión informática del sistema universitario de trámites y transacciones administrativos en función de una mejor calidad de servicio, de las mejores prácticas, y de la maximización de los talentos y energías del personal administrativo.
5	3	Lograr que todas las transacciones frecuentes, desde la admisión y la matrícula, las adquisiciones de todo tipo, hasta el retiro, puedan hacerse en línea.
9	9	Utilizar al máximo la tecnología para facilitar los procesos de administración y reducir en la medida de lo prudente la documentación impresa y el archivo físico.
10	7	Mantener actualizada las bases de datos en las unidades con la información pertinente de todos sus egresados y mantener comunicación directa y regular con todos los exalumnos mediante publicaciones, cartas informativas, página de Internet y otros recursos.

Esfera de acción 13: Herramientas

Todos los docentes y los empleados de la universidad tendrán acceso a las herramientas, capacitación y tecnologías necesarias para realizar sus labores efectivamente, así como a la información necesaria para planificar y tomar decisiones.

M	O	Diez para la Década
2	8	Proveer las herramientas adecuadas para el mejoramiento profesional y la actualización de los métodos de enseñanza-aprendizaje de los docentes.
4	2	Generar y recopilar de forma sistémica y sistematizada la información relevante al comportamiento institucional que permita a todas sus unidades una planificación eficiente y un proceso eficiente de toma de decisiones.



Línea Operacional 6:

Comunicaciones

Incluye actividades de información o acciones conducentes a comunicar las actividades y los eventos auspiciados por la universidad, así como aquellas tendientes a fortalecer la imagen de la misma.

Esfera de acción 14: Reclutamiento y Servicios
La Universidad de Puerto Rico atraerá los mejores talentos de la isla, de las comunidades latinas de Estados Unidos y de otros países a través de un programa efectivo de reclutamiento de estudiantes. El mismo estará apoyado en la transmisión efectiva de información sobre programas, ayudas económicas, becas, ayudantías e internados, entre otros.

M	O	Diez para la Década
1	1	Diseñar e implantar, en cada unidad, un programa efectivo de reclutamiento de estudiantes en Puerto Rico; así como en las comunidades latinas en Estados Unidos y otros países, para atraer los mejores talentos a la Universidad de Puerto Rico.
1	2	Lograr una comunicación eficiente, clara y constante con los candidatos y sus padres sobre los servicios, las ayudas económicas, las ofertas académicas y los procesos administrativos de la Universidad, hasta culminar con la incorporación de los candidatos como estudiantes en una de las unidades de la Universidad de Puerto Rico.
1	3	Optimizar los procesos de pre-matrícula, matrícula y de servicios, incluyendo los servicios bibliotecarios, hasta convertirlos en un sistema fundamentalmente en línea.
1	4	Optimizar la comunicación de la oferta académica y de servicios de la Universidad mediante recursos en línea, catálogos y folletos actualizados de fácil acceso y manejo.
1	6	Divulgar con eficiencia las alternativas disponibles para ayudas económicas, empleo universitario, becas, ayudantías y otros apoyos a los estudiantes subgraduados y graduados, y garantizar que los estudiantes reciban a tiempo las ayudas económicas y otras formas de asistencia o remuneración.

Esfera de acción 15: Proyección
La universidad se proyectará al mundo con una imagen altamente profesional y moderna a través de su página Web, de su relación con los medios de comunicación, de los medios propios de comunicación universitaria y de la producción de libros y revistas en su propia editorial. Para ello hará uso de todos los avances tecnológicos disponibles.

M	O	Diez para la Década
5	5	Profesionalizar el diseño y mantenimiento de las páginas electrónicas oficiales de la Universidad de Puerto Rico.
10	2	Divulgar los desempeños y logros universitarios en los medios de comunicación mediante el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación de cada una de las unidades.
10	3	Dotar a la Universidad de Puerto Rico de recursos humanos y tecnológicos apropiados para actualizar la página electrónica y las páginas particulares de las unidades y así optimizar la presencia institucional en la Web.
10	4	Fortalecer la Editorial de la Universidad de Puerto Rico como editorial universitaria de exposición internacional para que pueda divulgar, sobre bases competitivas, el conocimiento generado en la institución.
10	5	Establecer mayor vinculación entre los medios de comunicación universitarios y las unidades del sistema para difundir la oferta educativa, la de servicios, las de actividades culturales y las de apoyo comunitario de las unidades del sistema.
10	6	Apoyar la actualización tecnológica y programática periódica de los medios de comunicación universitaria tales como Diálogo y Radio Universidad para que lleven a cabo con mayor efectividad su misión institucional.

Línea Operacional 7:
Mejoramiento Continuo y Presupuestación

Incluye actividades o acciones encaminadas al control de las operaciones y el mejoramiento continuo y todas aquellas acciones ejecutadas con el fin de cumplir con los requerimientos del gobierno, las agencias acreditadoras, OSHA y otros agentes reguladores. En general abarca objetivos de las siguientes áreas de acción: gerencia de recursos, procesos académicos, políticas y reglamentos, construcción y conservación de espacios.

Esfera de acción 16: Gerencia de Recursos

La universidad tendrá una cultura de mejoramiento continuo para lo cual se incentivará el avalúo y la toma de decisiones bajo un principio de gerencia científica de recursos, basados en una inteligencia institucional y análisis de datos que informen la toma de decisiones.

M	O	Diez para la Década
4	1	Promover una cultura de evaluación de los recursos fiscales y humanos y de la programación institucional que sirva de base para modificaciones ágiles como principio rector de la gestión universitaria en todos los niveles.
4	3	Incentivar la investigación sobre los comportamientos institucionales tanto por los sectores administrativos-gerenciales como por los académicos, en tanto la Universidad es también objeto de estudio.
4	4	Auspiciar la discusión informada de los datos institucionales en los foros pertinentes del organigrama universitario y su utilización en la toma ponderada de decisiones institucionales.
4	8	Establecer en todas las unidades del sistema, el mecanismo de auditoría interna orientado hacia la mayor calidad en la administración y dotación de servicios universitarios.
4	9	Diseñar e implantar un plan para el avalúo administrativo institucional como uno de los mecanismos para atemperar la infraestructura administrativa con las metas y objetivos académicos, de competitividad y calidad en las investigaciones, de fomento cultural, de servicio comunitario, y de internacionalización de la Universidad.
9	1	Redirigir los recursos y las responsabilidades hacia la base de la institución: las facultades y los departamentos.
9	4	Mantener una correlación responsable entre los recursos disponibles y las metas y objetivos institucionales.
9	7	Identificar coeficientes de distribución de recursos para garantizar que las funciones primarias de la Universidad cuenten con recursos adecuados.
9	8	Promover una cultura de evaluación de las operaciones fiscales, sus perfiles de gastos y las tendencias del uso del presupuesto, que sirvan para la identificación de las medidas correctivas que correspondan.
9	10	Estimular programas de readiestramiento del personal administrativo que atempere las funciones administrativas con el perfil de la Universidad en el Siglo XXI.

Esfera de acción 17: Procesos Académicos

Todas las unidades tendrán un plan institucional para el avalúo del proceso de enseñanza-aprendizaje y harán cambios basados en un sistema para el auto-estudio periódico de programas académicos y de servicios. Todos los programas sujetos a acreditación estarán acreditados.

M	O	Diez para la Década
2	10	Diseñar e implantar un plan institucional para el avalúo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
4	5	Alentar el auto-estudio periódico de programas académicos y de servicios, y utilizar los procesos de auto-estudio para generar las transformaciones necesarias.
4	6	Propiciar el escrutinio externo por agencias acreditadoras nacionales y externas como manera de evaluar a cabalidad y de forma sistemática la calidad y eficiencia del desempeño institucional.
4	7	Obtener y mantener la acreditación profesional de todos los programas de estudio susceptibles a la misma.

Esfera de acción 18: Políticas y Reglamentos

Las políticas y los reglamentos que regulan importantes sistemas de las unidades, tales como biblioteca, planificación y otros procesos, serán suficientemente flexibles para simplificar, descentralizar y flexibilizar los procesos institucionales de administración y la dotación de los servicios . El reglamento general de la universidad facilitará y no entorpecerá los procesos.

M	O	Diez para la Década
2	9	Fomentar enlaces más eficientes entre los sistemas bibliotecarios y los sistemas académicos mediante políticas claras respecto al desarrollo de las colecciones y protocolos más efectivos de comunicación, asesoría, utilización y circulación de recursos, adquisiciones y préstamos inter-bibliotecarios.
4	10	Desarrollar un sistema para la evaluación y revisión de la Agenda para la Planificación.
9	2	Producir un reglamento general para la Universidad que sirva con agilidad, suficiencia, y flexibilidad a los propósitos primarios de la Universidad.
9	3	Simplificar, descentralizar y flexibilizar los procesos institucionales de administración y la dotación de los servicios en armonía con la revisión de la reglamentación universitaria.

Tabla de Indicadores

No.	Indicador	TIPO DE INDICADOR			Definición
		N ¹	E ²	IAE ³	
1	Nivel de ocupación logrado en el proceso de admisiones	X			Número de estudiantes de nuevo ingreso matriculados dividido por el número de estudiantes admitidos. Están segmentados por sexo, tipo de escuela de procedencia, país de procedencia, nivel socioeconómico, unidad de primera alternativa.
2	Tasa de retención	X			Por ciento de persistencia del estudiantado de un programa educativo en la institución expresado como el por ciento de una clase entrante en un programa académico, institucional o de facultad que se matricula para cada año académico subsiguiente (del 1ero al 2º, del 2o al 3º y así sucesivamente).
3	Tasa de graduación	X			Por ciento de estudiantes que completan su grado en 100%, 150% y 200% del tiempo regular. ⁴
4	Tasa de colocaciones		X		Por ciento de la clase graduanda que consigue empleo dentro de seis (6) meses de su fecha de graduación o continúa estudios posgraduados.
5	Por ciento de estudiantes con experiencias profesionales enriquecedoras	X			Número total de estudiantes matriculados (con crédito) en experiencias de servicio-aprendizaje, internado, coop, prácticas o investigación subgraduada en el año en cuestión dividido por el total de estudiantes matriculados y multiplicado por 100.
6	Nivel de satisfacción estudiantil con actividades extracurriculares y co-curriculares		X		Por ciento de estudiantes que encontraron positiva (o sea que calificaron de Bueno, Muy Bueno o Excelente) la oferta de actividades extra-curriculares y co-curriculares en el cuestionario de satisfacción estudiantil.
7	Nivel de satisfacción estudiantil con la información y los servicios provistos en línea		X		Por ciento de estudiantes que se expresan satisfechos con la información que encuentran y los servicios que la Universidad de Puerto Rico les provee en línea (o sea aquellos que calificaron de Bueno, Muy Bueno o Excelente la información y los servicios provistos en línea según el cuestionario de satisfacción estudiantil).
8	Accesibilidad económica de la Universidad	X			Necesidad no cubierta de estudiantes elegibles a asistencia económica medida en dólares totales.
9	Nivel de recaudación de fondos privados por exalumnos y amigos de la Universidad	X			Fondos totales de la campaña anual, pareo corporativo y eventos especiales desglosados por exalumnos y otros amigos de la universidad, excepto recaudos destinados al Fondo Dotal.

No.	Indicador	TIPO DE INDICADOR			Definición
		N ¹	E ²	IAE ³	
10	Número de estudiantes matriculados en cursos o programas en formatos no tradicionales, educación continua o certificación profesional	X			Número de estudiantes matriculados en cursos nocturnos, a distancia, en los fines de semana, de educación continua o certificación profesional.
11	Por ciento de profesores con grado terminal	X			Número de profesores con Ph.D. o grado terminal (incluyendo aquellos en licencia) dividido por el número total de profesores multiplicado por cien.
12	Nivel de satisfacción con la oferta bibliográfica y el centro de documentación como apoyo a la investigación y el aprendizaje		X		Por ciento de respuestas provenientes de la comunidad universitaria que indican que se encuentran satisfechos con la oferta bibliográfica, el centro de documentación de la biblioteca y el acceso electrónico a revistas científicas u homólogas (es decir que calificaron de Bueno, Muy Bueno o Excelente la oferta bibliográfica y el centro de documentación según el cuestionario de satisfacción estudiantil y el cuestionario de satisfacción de docentes y no docentes).
13	Nivel de satisfacción con procesos administrativos y reglamentarios claves		X		Por ciento de respuestas que calificaron de Bueno, Muy Bueno o Excelente la eficiencia de los siguientes procesos: matrícula, proceso de aprobación de cursos y programas nuevos, compras y pagos según los cuestionarios de satisfacción estudiantil, docentes y no-docentes.
14	Fondos externos de investigación como por ciento del presupuesto total	X			Fondos externos totales (de todas las fuentes) dedicados a la investigación exclusivamente divididos por el presupuesto total.
15	Fondos externos de investigación por tipo de fuente	X			Fondos externos por tipo de fuente: empresa privada/industrial, agencias federales,/ NSF/NIH y agencias gubernamentales estatales, entre otros.
16	Número de publicaciones en revistas arbitradas	X			La revisión por pares (peer review) es un método de control de calidad de las publicaciones científicas u homólogas que se caracteriza por el escrutinio a priori del trabajo a ser publicado por un número de expertos (dos o más) en el área del conocimiento de la publicación. La misma se evalúa en sus méritos científicos u homólogos. Un medio de publicación (revista o conferencia) es considerado peer-reviewed si cumple con los siguientes requisitos: tiene un Editorial Board o Consejo Editorial de expertos que evalúa las publicaciones; tiene una misión editorial transparente y publicada; asigna los artículos a un grupo de dos (2) o más árbitros expertos en la materia quienes deben evaluar la publicación por sus méritos científicos u homólogos.
17	Número de artículos o presentaciones en conferencias arbitradas	X			
18	Número de obras creativas realizadas, expuestas o publicadas	X			
19	Número de convenios y alianzas con otras instituciones de investigación con acciones observables en el año en infraestructura e investigación	X			Número de convenios o alianzas con otras instituciones que tuvieron acciones concretas de intercambio de personal, construcción de infraestructura, publicaciones conjuntas y trabajo conjunto, entre otros.

No.	Indicador	TIPO DE INDICADOR			Definición
		N ¹	E ²	IAE ³	
20	Por ciento de programas revisados o acreditados de conformidad con el itinerario o ciclo de evaluación establecido	X			Número de programas evaluados y si necesario revisados en los últimos cinco años o que gozan de acreditación vigente dividido por el número total de programas multiplicado por cien.
21	Nivel de satisfacción de los usuarios con el acceso, capacitación y uso de la tecnología más apropiada para su propósito		X		Por ciento de respuestas que calificaron de Bueno, Muy Bueno o Excelente el acceso, capacitación y uso de la tecnología según el cuestionario de satisfacción estudiantil, el cuestionario de satisfacción de docentes y no docentes.
22	Número de proyectos de urgencia social en los cuales participan estudiantes y profesores	X	X		Número de proyectos con comunidades, con el gobierno de Puerto Rico o con el Gobierno Federal que atienden necesidades de urgencia social, así como el personal docente y estudiantes involucrados. Por ciento de estudiantes que dicen haber estado involucrados en proyectos de esta índole en el cuestionario de satisfacción estudiantil.
23	Índice de Internacionalización			X	Adaptación de índice desarrollado por la Ford Foundation aplicando una auto-evaluación de cada aspecto y tras totalizar la puntuación por recinto.
24	Índice de necesidades mantenimiento para instalaciones y espacios			X	Índice promedio calculado utilizando el sistema de las Academias Nacionales para establecer la necesidad de mantenimiento de las instalaciones de cada edificio en las siguientes áreas: techos, plomería, sistema eléctrico, aires, mantenimiento de exteriores (pintura y jardines), limpieza/higiene, elevadores y equipo de soporte para los programas académicos en las aulas. Este índice se calculará mensualmente por medio de una evaluación visual y un cuestionario específico en una visita inesperada.
25	Nivel de cumplimiento en auditorías internas y externas			X	Puntuaciones en evaluaciones del contralor, señalamientos EPA, señalamientos OSHA, auditorías de programas federales e investigación llevada a cabo con sujetos humanos y animales, entre otros.
26	Nivel de captación del presupuesto destinado a actividades de Diez para la Década	X			Por ciento de presupuesto total adjudicado a actividades alineadas con la Agenda de Planificación Estratégica de la UPR.
27	Aportaciones al Fondo dotal	X			Cantidad total en dólares del Fondo Dotal.
28	Nivel de conocimiento sobre los proyectos e iniciativas de la Universidad en la comunidad externa e internacional		X		Medido por dos indicadores: por ciento de encuestados que indican conocer Bien o Muy Bien los proyectos e iniciativas de la Universidad y por ciento que expresa estar de acuerdo o muy de acuerdo con que la Universidad está cumpliendo cabalmente con su misión institucional. Encuesta ocurrirá dentro y fuera de PR.
29	Por ciento de servicios y procesos evaluados o revisados (o acreditados) de conformidad al itinerario o ciclo de	X			Número de servicios o procesos evaluados y si necesario revisados en los últimos cinco años o que gozan de acreditación vigente dividido por el número total de servicios multiplicado

No.	Indicador	TIPO DE INDICADOR			Definición
		N ¹	E ²	IAE ³	
	evaluación establecido				por cien.
30	Nivel de participación de la comunidad en actividades de la UPR	X			Número de personas que participan en actividades con la comunidad (artísticas, culturales y de desarrollo comunitario, entre otras) según documentado por las hojas de asistencia a dichos eventos de las unidades.

¹ Indicador numérico que representa la métrica por sí solo o que es calculado con una fórmula basada en datos recopilados por la UPR.

² Encuesta o censo a diferentes sectores de la comunidad universitaria. El indicador será calculado del agregado de respuestas obtenidas.

³ Instrumento de auto-evaluación cuya suma de resultados será calculado como indicador o que contiene un grupo de preguntas en las cuales será computado el lado positivo de la escala de respuesta.

⁴ Recinto de Ciencias Médicas utilizará tiempo máximo estipulado en la propuesta inicial del programa.

Glosario



Operacionalización: ejecución del Plan estratégico *Diez para la Década* con miras a conseguir sus objetivos a partir de actividades o iniciativas específicas medibles.

Meta (M): las diez metas estratégicas reflejan el estado ideal de la universidad, las ambiciones y la visión de la comunidad universitaria para el siglo XXI. Las metas abordan diez áreas específicas.

Objetivo (O): resultado a partir de la consecución de actividades y gestiones. Para cada meta estratégica se identificaron varios objetivos específicos que se pueden alcanzar a mediano plazo y que adelantan las metas. Los objetivos son alcanzables y concretos. Hay 102 objetivos.

Línea operacional (LO): categoría que agrupa áreas globales para la acción y la operacionalización o esferas de acción. Los 101 objetivos tocan diversas áreas de la actividad universitaria en las cuales se opera día a día. Se pueden clasificar en 7 líneas específicas de operación: oferta académica, investigación, clima institucional, vinculación, informática, comunicaciones y mejoramiento continuo y presupuestación.

Esfera de acción (EA): categoría que agrupa iniciativas y gestiones que impactan áreas globales de la actividad universitaria. Aun dentro de cada línea operacional, existen grupos de objetivos que se refieren a esferas más específicas. Por ejemplo, la línea 1 Oferta Académica tiene tres grandes áreas de acción académica: la oferta programática (programas y cursos ofrecidos); acciones de enriquecimiento de los estudiantes, docentes y personal y



acciones referentes a los cuadros docentes de la universidad. Las tres áreas son necesarias para poder avanzar la oferta académica. Esas tres áreas son llamadas esferas. Hay dieciocho esferas de acción.

Indicadores de éxito: criterios de evaluación de progresos. Son variables o factores que tenemos que monitorear para saber si hemos alcanzado los resultados deseados en cada esfera. Aunque puede haber más de cien indicadores importantes, sólo serán monitoreados los indicadores claves que avanzan cada una de las esferas.

Métricas de desempeño: medida o proporción de desempeño particular en cada indicador. La métrica del indicador nos señala cuál es la meta a la que aspiramos. Por ejemplo, si un indicador es satisfacción del estudiantado con la oferta programática, entonces la métrica tiene que decir qué porcentaje de satisfacción queremos alcanzar y en cuánto tiempo.

Resultados o medidas de impacto: representan aquel cambio que queremos alcanzar al invertir recursos en actividades específicas. Cada esfera de acción agrupa diferentes objetivos que en conjunto, llevarían alcanzar ciertos resultados.

Actividades o iniciativas: eventos y gestiones que contribuyen a cada esfera de acción. Para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos hay actividades que se requiere planificar e implementar. Dichas actividades van a generar un gasto que es preciso financiar.



Manual para Gerentes Académicos