

Visión Universidad 2016



Plan Estratégico
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Visión Universidad 2016

Plan Estratégico Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras

Aprobado por:

Senado Académico, Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico
Certificación Número 26 del Año Académico 2006-2007, 19 de octubre de 2006

Junta Administrativa, Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico
Certificación Número 41 del Año Académico 2006-2007, 23 de febrero de 2007



Índice

Mensaje de la Rectora del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico	5
 Plan Estratégico Visión Universidad 2016	
Introducción	9
Contexto legal y reglamentario de Visión Universidad 2016	9
Proceso de planificación.	10
Fases del proceso de preparación del plan y formas de participación	12
Misión del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico	15
Perfil y contextos internos y externos del recinto de Río Piedras.	16
Perfil y contexto interno.	17
Contexto externo	22
Plan Estratégico Visión Universidad 2016 - Visión, Metas y Objetivos.	28
Visión del Recinto de Río Piedras, UPR.	28
Metas y objetivos	28



Mensaje de la Rectora del Recinto de Río Piedras

Caminar por tierra firme: Un nuevo Plan Estratégico para el Recinto de Río Piedras

Hoy presentamos ante la comunidad universitaria el Plan **Visión Universidad 2016**. Este Plan posibilita nuestro compromiso institucional con la docencia, la investigación y la creación, constituyéndonos en fuente de nuevo conocimiento, depósito de saberes, y espacio de estudio y cuestionamiento de ese saber, en momentos en que el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico se encuentra en una etapa crucial en su desarrollo institucional. Facilita, además, el cumplimiento con la misión de este Recinto, que nos coloca de cara al futuro y centra nuestros esfuerzos en “Transmitir e incrementar el saber por medio de las ciencias y las artes, poniendo este conocimiento al servicio de la comunidad a través de sus profesores, investigadores, otro personal universitario, estudiantes y egresados”.

En el contexto de esta misión institucional, la auto evaluación realizada para la reafirmación de nuestra acreditación por el Middle States Council on Higher Education y el Consejo de Educación Superior nos invitó a aquilatar nuestras fortalezas y retos, y a iniciar una nueva etapa de trabajo guiada por un plan estratégico y por prioridades que representasen fielmente las aspiraciones de los diversos miembros de nuestra comunidad universitaria. El logro de esta reafirmación establece contundentemente que somos una institución sólida, cuyos valores principales son la calidad y el compromiso institucional de sus docentes, la riqueza, complejidad y excelencia de la oferta académica, y el alto nivel de ejecución de sus estudiantes.

Mantenernos en plena capacidad para asumir los futuros posibles que nuestra compleja sociedad nos va proponiendo, nos requiere asumir un proceso acelerado de replanteamiento

de nuestra misión, de reorganización de nuestra oferta académica y de planificación institucional. Nos demanda, además, trabajar hacia una transformación en el modo de pensar y en el modo de hacer en nuestro Recinto. Operacionalizar este cambio substancial en los supuestos que orientan nuestra forma tradicional de pensar y de funcionar administrativamente es, quizás, el reto mayor al que se enfrenta la gerencia académica-administrativa de la institución.

El Recinto de Río Piedras es la más antigua y grande de las unidades del Sistema de la UPR. Es una institución extremadamente compleja, cuya antigüedad y gran tamaño son a la vez facilitadores y obstáculos, tanto para el logro de los objetivos de hoy, como para el avance hacia la meta mayor: encauzar la universidad por venir. Nuestra antigüedad es muestra de nuestra capacidad para transformarnos con los tiempos. Nuestro gran tamaño encierra el tesoro de nuestra diversidad. Ambos, sin embargo, confieren a la institución una pesadez y lentitud para asimilar el cambio que merece ser constantemente puesta en cuestión.

Es nuestra responsabilidad colectiva mantenernos en la vanguardia de los saberes y del quehacer universitario, enfrascados en un diálogo profundo y constructivo y habitantes de un espacio de convivencia que nos posibilite dar el salto de lo individual a lo colectivo, y del presente hacia el futuro. Para esto, no sólo debemos poner a circular el saber para enriquecerlo, sino constituirnos en modelo para la comunidad en general en términos de la pertinencia de nuestros planteamientos, de nuestro desarrollo intelectual y de nuestra capacidad de promover el crecimiento de todos los miembros de nuestra comunidad universitaria. Es mediante esta labor universitaria, creativa e investigativa que formamos comunidad y ayudamos a Puerto Rico a crecer y desarrollarse para encarar el mañana.

Este futuro, el del Recinto y el de Puerto Rico, descansa sobre decisiones sabias tomadas ahora en cuanto a su gerencia, su estructura, su oferta académica y su pertinencia contextual. De ahí la complejidad del reto y la dificultad de la tarea. De ahí la importancia de lograr que cada miembro de la comunidad

universitaria tome un papel activo en posibilitar la universidad por venir, requisito previo e indispensable para cambiar la manera de conducir asuntos en la universidad. De ahí la utilidad de un plan de acción como el presente, resultado de la consonancia entre las metas y los objetivos de todos los sectores de nuestra comunidad.

En términos generales, el Plan Estratégico **Visión Universidad 2016** establece como las áreas de trabajo institucional: (1) El fortalecimiento de los programas académicos mediante la activación y el apoyo de procesos de evaluación y acreditación de programas; (2) El desarrollo de estructuras administrativas más fluidas y actualizadas que atiendan efectivamente las necesidades funcionales existentes y que propicien los cambios de paradigma requeridos; (3) El fortalecimiento y crecimiento de las actividades de investigación, creación y docencia, y la obtención de fondos externos para sostenerlas, así como las de servicio y participación con la comunidad extramuros; y (4) La planificación y puesta en marcha de iniciativas y proyectos relacionados con el mantenimiento y el desarrollo de la infraestructura, la planta física y los servicios del Recinto.

Entre los retos mayores para la atención a estos objetivos y el logro de las acciones relacionadas, está el instaurar en todas las esferas o niveles una verdadera práctica de la planificación y la sana gerencia, de responsabilidades compartidas y de cumplimientos constatables de cada una de estas funciones institucionales, sean estas administrativas, académicas o estudiantiles. En atención a estos retos, el nuevo Plan Estratégico permite a la comunidad universitaria tomar las riendas de su proceso de innovación y transformación para los próximos diez años fundamentada en una nueva visión, metas y objetivos estratégicos para los años 2007-2016, definidos de forma participativa a base de las aportaciones de todos los sectores de la comunidad universitaria y con la colaboración del Senado Académico y su Comité de Asuntos Académicos, que dio al plan sus toques finales y trabajó activamente para su aprobación final en octubre de 2006.

El Plan aprobado se nutre de los logros del Plan de Linea-

miento de Estrategias de Acción (PLEA) desarrollado entre 1996-1997 y aporta los instrumentos necesarios para aprovechar los nuevos retos. Constituye, pues, un documento más completo y detallado que el PLEA ya que añade al componente estratégico un componente operacional bajo la responsabilidad de las distintas unidades del Recinto. Este Componente Operacional incluirá, por primera vez, las acciones, el calendario, las personas responsables por el resultado, el presupuesto estimado y los indicadores de logro para cada meta y objetivo estratégico del plan **Visión Universidad 2016**, y será el instrumento que guiará la implantación efectiva de este Plan.

Los universitarios no olvidamos que somos los socios principales de la más importante gestión ciudadana para el avance de nuestra sociedad: la educación. Sabemos que estamos llamados a ejecutar esta tarea con integridad, mediante una planificación rigurosa y en el más sano uso de los recursos disponibles. Reconocemos que debemos articular la visión institucional creando vínculos entre todos los sectores y tomando el pulso de la comunidad universitaria completa para así atemperar a ella todos nuestros recursos. En nuestras manos está la Universidad y todo lo que ella implica. Implementemos, pues, el Plan Estratégico que hemos construido juntos para superar las incertidumbres de nuestro entorno y mantener nuestro rumbo hacia la excelencia, tal como nos lo demanda nuestra posición como la primera institución de educación superior en Puerto Rico.



Gladys Escalona de Motta, Ph.D.,
Rectora

Introducción

El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico inicia su segundo siglo de contribución al país, guiado por un plan de acción afín a las aspiraciones de los miembros de la comunidad universitaria. El plan **Visión Universidad 2016** articula el proceso de innovación y transformación del Recinto para los próximos diez años en concurrencia con los diversos sectores de la comunidad universitaria. **Visión Universidad 2016** construye sobre las bases del Plan de Estrategias de Acción (PLEA) desarrollado hace una década, y enfoca diversas áreas institucionales que nos son prioritarias. A su vez, el nuevo Plan se ha elaborado en armonía con los esfuerzos de planificación institucional a nivel sistémico.

Visión Universidad 2016 constituye una guía decisional que concibe un Recinto, el cual privilegia la investigación, la creación y la divulgación del conocimiento; que está comprometido con el aprendizaje y con la formación integral del estudiante y su aprendizaje de por vida, y que contribuye al enriquecimiento y desarrollo intelectual, social, económico y cultural, de la sociedad puertorriqueña e internacional. Este Plan servirá de guía para elaborar, de forma participativa, planes estratégicos de acción y planes de desarrollo en las distintas facultades y unidades del Recinto. Éstos serán producto de la discusión, el análisis y la revisión continua y colectiva de las estrategias y objetivos dirigidos al logro de nuestras aspiraciones.

Contexto legal y reglamentario de Visión Universidad 2016

Visión Universidad 2016 sigue las normas, políticas y recomendaciones adoptadas por los Cuerpos pertinentes del Recinto, plasmadas en diversos documentos entre los cuales destacamos los siguientes:

- Ley de la Universidad de Puerto Rico (Núm. 1 de 1966)

- Misión del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico (1989-90)
- Proyecto Académico-Administrativo de la Rectora (2002)
- Certificación Núm. 123 de la Junta de Síndicos (2005-2006) que aprueba e incluye el documento **Diez para la Década: Agenda de Planificación de la Universidad de Puerto Rico**.
- Certificación Núm. 100 de la Junta de Síndicos del año 2005-2006 sobre el proceso presupuestario.
- Certificación Núm. 46 del Senado Académico del Recinto de Río Piedras (2005-2006) sobre la revisión del bachillerato.

Proceso de planificación

Visión Universidad 2016 es producto de la discusión de ideas en numerosos comités y grupos focales con la participación de cientos de miembros de la comunidad universitaria del Recinto, incluyendo estudiantes, profesores, directores de unidades, representantes estudiantiles, asociaciones estudiantiles, personal no docente e invitados externos. A través de este proceso, se ha reafirmado el compromiso de los diversos componentes de la comunidad universitaria y de la comunidad puertorriqueña con el futuro de nuestra institución.

El proceso de preparación del Plan Estratégico fue conducido por un Comité Ejecutivo Timón compuesto por la Rectora, un Comité Timón de Decanos y la Coordinadora del Plan Estratégico. La estructura contó también con un Comité Timón Interno, un Comité Timón Externo y Comités Especiales de Asesoramiento.

- Como se mencionó ya, el *Comité Ejecutivo Timón* estuvo compuesto por la Rectora del Recinto, la Dra. Gladys Escalona de Motta, el Cuerpo de Decanos y la Coordinadora del Plan Visión Universidad 2016. Tuvo como encomienda desarrollar la Visión, las áreas temáticas prioritarias, las metas y los objetivos estratégicos del Plan.

- El *Comité Timón Interno* estuvo constituido por dos comités (A y B). El *Comité A* estuvo integrado por personal académico y administrativo, que trabajó con el proceso y el contenido del plan estratégico en áreas tales como el análisis crítico de la Misión y Visión del Recinto conferidas en el PLEA 1997; el análisis de la situación actual del Recinto a base de los resultados del Autoestudio; la discusión de las aspiraciones generales para el Recinto por área temática; la redacción de metas, objetivos y acciones estratégicas por área temática tomando en consideración los resultados del Autoestudio. El *Comité B* estuvo compuesto por representantes de los Comités Especiales (e.g., internacionalización, cambio organizacional, comunicaciones) y por miembros del personal docente y no docente, y estudiantes. Este comité hizo recomendaciones al plan Visión Universidad 2016 sobre el contenido del plan estratégico y colaboró en la redacción, revisión y validación del contenido de la visión, las metas, los objetivos y los lineamientos del plan estratégico.
- El *Comité Timón Externo*, compuesto por ciudadanos que se distinguen en diferentes campos, ofreció asesoramiento sobre tendencias externas, oportunidades de la universidad, y su papel como proveedor de servicios educativos e intelectuales de Puerto Rico.
- Además, se constituyeron varios *Comités Especiales* sobre temas o áreas específicas del Plan, entre ellos, *Comité de Redacción y Estilo*, *Comité de Comunicaciones*, un *Comité de Internacionalización*, *Comité de Validación del Plan Estratégico y Relación con Auto Estudio*, *Comité de Representantes y Asociaciones Estudiantiles*, *Comité de Infraestructura*, *Comité de Tecnología*, *Comité de Recursos y Presupuesto*, y *Comité de Cambio Organizacional*. El Decanato de Asuntos Académicos organizó y tuvo a su cargo el proceso de desarrollo de indicadores del Plan que coordinó a través de la Oficina de Planificación Académica.

Fases del proceso de preparación del Plan y formas de participación

Visión Universidad 2016 se formuló en 10 fases entre septiembre de 2005¹ y octubre de 2006. Las fases fueron las siguientes:

Fase 1: Revisión de documentos y realización de un estudio comparativo (benchmarking) de planes estratégicos de universidades del exterior: Revisión de documentos internos (e.g., Autoestudio, PLEA, Diez para la Década, informes de la Middle States Association, certificaciones y reglamentos internos), documentos externos (e.g., Informe de la Comisión Puerto Rico 2025) y un estudio comparativo de 110 planes estratégicos de los recintos principales de universidades públicas y privadas en EE.UU. y en otros países.

Fase 2: Reuniones y sesiones de trabajo de los comités: reuniones y sesiones de trabajo de los diversos comités del proyecto. Identificación de los problemas y retos principales del Recinto, aspiraciones generales, visión, metas y objetivos para la Universidad que queremos y para cada una de las áreas temáticas del plan. Todos los comités, excepto el Comité Timón Externo, estuvieron compuestos por miembros de nuestra comunidad universitaria. Se invitó a la comunidad universitaria del Recinto, así como a los egresados a visitar el portal electrónico del Plan Estratégico (<http://universidad2011.uprrp.edu>) y a enviar sus comentarios y sugerencias sobre el contenido del Plan.

Fase 3: Participación de la comunidad universitaria a través de grupos focales y ensayos previo al desarrollo del borrador preliminar: Creación de grupos focales y ensayos. Los partici-

¹ Estas fechas no incluyen todos los procesos preparatorios previos que realizó el Recinto de Río Piedras para la formulación del Plan Estratégico del Sistema UPR, la revisión del PLEA de 1997, ni las reuniones preparatorias relacionadas al Proyecto Universidad 2016 y al plan **Visión Universidad 2016**.

pantes de los grupos focales y los colaboradores de ensayos analizaron la situación actual de la UPR y compartieron sus aspiraciones y recomendaciones de metas, objetivos y estrategias para el Recinto de Río Piedras. Por primera vez en un proceso de planificación estratégica de este Recinto se auscultó el sentir de la comunidad universitaria del Recinto antes, durante y después de la redacción del borrador preliminar.

Fase 4: Sesiones de trabajo y reuniones de comités especiales, conferenciantes y expertos internos y externos en Puerto Rico y Estados Unidos: Sesiones de trabajo con los comités especiales del proyecto para elaborar y revisar el contenido del plan, y con expertos internos y externos sobre temas tales como la redefinición de las universidades en el contexto de la economía global, la experiencia de otras universidades que han realizado procesos de transformación, el papel de la universidad en la era y las fronteras del conocimiento, la universidad y la política pública, participación en talleres sobre gerencia estratégica y sobre la relación entre el plan estratégico y el presupuesto.

Fase 5: Redacción del borrador preliminar: redacción del borrador preliminar de la visión, metas y objetivos del Plan Estratégico.

Fase 6: Revisión del contenido por los comités timón y por grupos focales con miembros del Senado Académico: Revisión y edición del contenido por los comités timón del proyecto y por grupos focales con miembros del Senado Académico.

Fase 7: Participación de la comunidad universitaria a través de conversatorios de facultad, grupos focales, vistas públicas y del portal electrónico del Plan Estratégico: Discusión con la comunidad universitaria sobre el borrador preliminar de Plan Estratégico a través de grupos focales diversos, ensayos, conversatorios de facultad, vistas públicas, ponencias escritas y orales, y aportaciones recogidas a través del portal electrónico del Plan.

Fase 8: Evaluación y revisión del plan: Evaluación y aprobación del Plan por el Senado Académico y la Junta Administrativa del Recinto. El Senado creó un Subcomité dedicado a la revisión del Plan, que hizo comentarios a la estructura del documento, al contenido de la introducción, así como de las metas y objetivos. El Subcomité revisó además el texto de la Visión contenida en el documento. También tomó en cuenta el documento de trabajo del Subcomité Visión Doctoral del Comité de Asuntos Académicos del Senado. En reuniones con los redactores del Plan en la Oficina de la Rectora, se preparó un documento de consenso que fue evaluado por el Subcomité y sometido al pleno del Senado para su aprobación. El Senado aprobó en principio el documento, siempre y cuando se incorporasen sus sugerencias. El Subcomité incorporó las sugerencias del Senado, con lo que quedó el Plan aprobado por el Senado Académico. El plan **Visión Universidad 2016** fue aprobado por la Junta Administrativa del Recinto, cumpliendo así con el requisito reglamentario de la Universidad de Puerto Rico.

Fase 9: Divulgación y publicación: Preparación e implantación de un plan de divulgación y publicación para estimular el entusiasmo por el plan estratégico en la comunidad universitaria del Recinto de Río Piedras y en Puerto Rico.

Fase 10: Implantación y seguimiento operacional del Plan Estratégico: Preparación de un documento con recomendaciones específicas para asegurar la implantación efectiva del nuevo plan estratégico por medio de un **plan operacional** de cinco años titulado **Proyecto Universidad 2011**.

Miembros de la comunidad universitaria participaron en todas estas fases de las siguientes formas: participación en los comités y subcomités representativos de la comunidad universitaria; discusión en las Facultades; envío de comentarios a la página de Internet del Plan Estratégico; grupos focales; vistas públicas (ponencias con o sin comparecencia); correos electrónicos y conversatorios en línea; y reuniones con la coordinadora del Proyecto.

Misión del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico

(Senado Académico, Certificación Número 67, 1989-90)

El Recinto de Río Piedras, fundado en 1903 como Escuela Normal, es el más antiguo, heterogéneo y complejo del sistema público de educación superior del país. Por mandato de ley, con la más amplia autonomía, libertad de cátedra e investigación, y al igual que el resto de las unidades del Sistema de la Universidad de Puerto Rico debe cumplir la misión general, según se establece en el Artículo 2(B) de la Ley de la Universidad de Puerto Rico del 20 de enero de 1966. Además de compartir esta misión general, el Recinto de Río Piedras tiene una misión particular que surge y se fundamenta en su historia y acervo cultural, los cuales lo distinguen de los demás recintos y unidades del Sistema. Es este acervo cultural el que provee la base para su desarrollo, y define su misión y aporte peculiar dentro del Sistema de la Universidad de Puerto Rico. En este sentido, el Recinto tiene como misión:

1. Propiciar la formación integral de los estudiantes mediante programas de estudio que promuevan: la curiosidad intelectual, la capacidad crítica, el aprendizaje continuo, la comunicación efectiva, el aprecio y el cultivo de valores éticos y estéticos, la participación en los procesos del Recinto, así como la reflexión y la responsabilidad social.
2. Proveer educación graduada de la más alta calidad cuyos elementos medulares sean la investigación y la creación, y que ayude a fortalecer la educación subgraduada. Además, proveer programas post-bachillerato para la capacitación de profesionales del más alto calibre, comprometidos con los ideales y valores de la sociedad puertorriqueña.
3. Proveer educación subgraduada de excelencia que ofrezca una visión integral del conocimiento. Éste debe armonizar la educación general y la formación especializada, y desarrollar las capacidades para el estudio independiente y la investigación.

4. Desarrollar la docencia, la investigación y el servicio e integración a la comunidad de acuerdo con la realidad histórico-social de Puerto Rico, en armonía con su ámbito caribeño y latinoamericano, y proyectándose a la comunidad internacional. Se enriquecerá y fortalecerá el acervo de conocimientos pertinentes a la consolidación de la nacionalidad puertorriqueña, su historia, idioma y cultura. También se propiciará el desarrollo y la divulgación del conocimiento a nivel internacional.
5. Desarrollar programas innovadores y pertinentes, de investigación, de servicio a la comunidad y de educación continua, que respondan y contribuyan al quehacer académico y profesional del Recinto. Estos deben contribuir, además, a la transformación y progreso continuo de la sociedad puertorriqueña, al análisis y a la formulación de soluciones para los problemas socioeconómicos y políticos del país, y al mejoramiento de la calidad de vida.

Perfil y contextos interno y externo del Recinto de Río Piedras

El futuro del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico se fundamenta sobre el legado de generaciones pasadas y presentes de facultad, estudiantes y personal universitario. El plan estratégico **Visión Universidad 2016** toma en consideración esa diversidad de colaboraciones, proyectándolas hacia un futuro prometedor. El Plan define, de forma inclusiva, los términos *profesores*, *estudiantes* y *personal universitario*, para así representar la diversidad académica, profesional, cultural y personal de los miembros de la comunidad de nuestro Recinto. El plan también toma en consideración los retos internos y externos que enfrenta la institución, y nos invita a edificar sobre nuestras fortalezas.

Perfil y contexto interno

El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico es una institución comprensiva² con una oferta académica que va desde el bachillerato hasta el doctorado en disciplinas básicas del conocimiento y en áreas profesionales. Custodia, además, múltiples y variados recursos artísticos, documentales, culturales, ambientales y simbólicos para el estudio, la enseñanza, la investigación, la creación y el disfrute ciudadano. Cuenta con un profesorado diverso, cuyos grados académicos han sido concedidos por universidades reconocidas mundialmente. Y tiene un estudiantado que presenta el mejor cuadro académico del país.

En el umbral del siglo XXI, el Recinto de Río Piedras se propone acelerar su transformación hacia una institución de investigación, de prestigio internacional, dedicada a la creación de nuevo conocimiento mediante la investigación y el estudio erudito para: (1) adelantar los saberes, (2) comprender las realidades cambiantes y actualizar las interpretaciones de la condición humana, la sociedad, su historia y su cultura, (3) viabilizar soluciones a los apremiantes problemas relacionados con la convivencia social, el legado histórico y cultural, la calidad de vida y el medio ambiente natural y edificado, y (4) crear ofertas inéditas y de frontera en todas las disciplinas y estudios profesionales que acoge y fomenta, para dotar al país de profesionales de primer orden con un pensamiento de avanzada. El Recinto de Río Piedras, como líder intelectual y propulsor de cambio, tiene que asumir tareas que promuevan la valoración cultural y la productividad en todos los sectores sociales y que aseguren un desarrollo sostenible y armónico con el entorno natural, sus recursos y ecología.

La misión del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico está definida en un documento que fue aprobado en 1990, y respaldado por la Junta de Síndicos del Sistema de la

² Se trata de la más reciente clasificación de la Fundación Carnegie, ver *infra*.

UPR. En años recientes el Recinto ha trabajado en el desarrollo de una cultura de evaluación. Se ha comenzado, además, a reconocer que la planificación estratégica es necesaria en todas las actividades de la institución. Como resultado, el Recinto se ha movido hacia la implantación de un Plan Estratégico, basado en el avalúo del aprendizaje y en el de la efectividad institucional, que define áreas para el desarrollo institucional y se establece prioridades en función de éstas, al proponer el alineamiento de recursos con una misión y visión de futuro. Así, el Recinto se integra a la agenda de planificación de la Universidad de Puerto Rico, denominada **Diez para la Década**,³ que es una guía de principios y de acción para la renovación y el mejoramiento continuo de los ofrecimientos académicos, la investigación y los servicios en el sistema universitario.

Al presente, el Recinto ofrece 78 concentraciones a nivel de bachillerato y 52 especialidades graduadas, para la oferta más amplia en Puerto Rico, sobre todo a un nivel doctoral. Trabaja activamente en la revisión de sus programas de bachillerato según los lineamientos acordados por el Senado Académico. Su compromiso con la autoevaluación y acreditación ha sido confirmado por diversas agencias acreditadoras. Cincuenta y cuatro programas académicos han recibido ya la acreditación académica y profesional. Se cuenta también con un Programa de Estudios de Honor, programas de educación continuada y profesional, así como con oportunidades de servicio a la comunidad y de educación a distancia.

Nuestra institución reconoce la importancia de la investigación y la considera su herramienta para contribuir al desarrollo social, cultural, científico-tecnológico y económico de la sociedad que la nutre y la región a la que sirve. El nuevo sistema de clasificación de la Fundación Carnegie (2006) define al Recinto de Río Piedras como institución doctoral compren-

³ Aprobado mediante la Certificación Número 123 de la Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico del 20 de mayo de 2006. Este documento constituye la agenda de planificación estratégica para las unidades del Sistema de la UPR.

siva (*comprehensive doctoral*) de alto nivel de investigación por su complejidad y diversidad de ofrecimientos académicos y profesionales. De hecho, estudios recientes demuestran que la actividad de investigación y desarrollo del país se concentra, en gran medida, en el Recinto de Río Piedras.⁴ Esta continua aportación exige que el Recinto fortalezca los ambientes de trabajo, refuerce la infraestructura de equipo y los espacios de investigación, y haga énfasis en esta actividad investigativa y la labor creativa al asignar una tarea académica del profesor. La urgencia de atender aspectos cruciales como la carga académica y mejores incentivos para la investigación ha sido señalada en los auto-estudios y en las evaluaciones externas de los programas graduados del Recinto realizados hasta el momento.

El Recinto cuenta con poco más de 1,000 docentes de enseñanza en tarea completa, de los cuales cerca del 80 por ciento poseen su doctorado. La productividad investigativa y lectiva de estos profesores está evidenciada por las publicaciones arbitradas y las otras actividades de divulgación del resultado de su labor erudita, y ha sido reconocida por las agencias acreditadoras. Sobresale también por la sustantiva representación de las mujeres en la facultad, y por la amplia e inclusiva diversidad de la comunidad docente. Debemos aún desarrollar procesos de evaluación para estos profesores que den cuenta de la creciente diversidad de sus preparaciones y actividades, de modo que este proceso justiprecie los resultados de su gestión lectiva, investigativa y creativa.

Nuestro estudiantado es diverso y competente académicamente, y proviene en su mayoría de instituciones educativas locales. Se concentran esfuerzos en fortalecer la diversidad y se implantan nuevas estrategias para aumentar el número de estudiantes internacionales. Asimismo, se inician nuevos enfoques para abrir opciones de intercambio y participación en el extranjero para nuestros estudiantes. Además, los estudiantes,

⁴ Desarrollo de los estudios de postgrado en Puerto Rico y su alcance en la investigación, Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, diciembre de 2005.

demuestran inteligencia y entendimiento de los asuntos que les conciernen, y entienden que tienen un papel que desempeñar en la organización y la operación de la institución. Para asegurar este continuo interés, es necesario sondear con frecuencia su nivel de satisfacción con los aspectos programáticos y administrativos del Recinto.

El Recinto provee a los estudiantes una educación general amplia, experiencias que buscan fomentar un sentido de responsabilidad civil y ética, y oportunidades para desarrollar las competencias requeridas en el campo de estudios seleccionado, de modo que puedan aportar creativamente en los escenarios de trabajo en que se desenvuelvan. Se trabaja en crear una oferta que afiance el estudio interdisciplinario como práctica académica para el enriquecimiento intelectual y la creación de nuevos conocimientos que trasciendan los linderos disciplinarios, según se contempla en los lineamientos para la revisión de los programas de bachillerato. En general, el estudiantado siente que recibe una educación excelente a un precio muy asequible. Según sondeos de satisfacción recientes,⁵ los estudiantes encuestados (cerca de un 75 por ciento) mostraron un alto grado de satisfacción general con la institución y manifiestan que se matricularían de nuevo en la institución porque consideran que sus profesores son excelentes, así como sus estudios de concentración y el currículo académico en general. Asimismo, la investigación institucional señala la necesidad de mejorar los servicios estudiantiles y fortalecer el sentido de comunidad como elemento medular de la experiencia en el Recinto.

La revisión de los programas de bachillerato aprobada por el Senado Académico propone un perfil del egresado como guía de la experiencia formativa estudiantil, y establece el carácter integral que deben tener el currículo, las actividades cocurriculares, el contexto físico, las estrategias de enseñanza–aprendi-

⁵ Oficina de Planificación Académica, adscrita al Decanato de Asuntos Académicos, UPR, Recinto de Río Piedras. **Inventario de Satisfacción Estudiantil**. Población Cohorte 2001. 29 de septiembre de 2006.

zaje, el apoyo a la investigación y creación, la consejería profesional y la asesoría académica, los recursos de información y el acceso al intercambio internacional. Integra la investigación como elemento medular del ambiente de aprendizaje y establece que el egresado se mantendrá comprometido con la investigación, la creación y el aprendizaje de por vida. Se trabaja en implantar las estrategias que materialicen estas aspiraciones.

Para dar consecuencia a la colaboración entre profesores y estudiantes, el Recinto ha desarrollado e iniciado la implantación de planes de avalúo del aprendizaje estudiantil, tanto subgraduado como graduado, y se ha involucrado en un activo proceso de evaluación de sus programas académicos y de sus centros de investigación, para lo cual utiliza evaluadores externos de alto calibre. Varias de las escuelas profesionales utilizan los resultados del aprendizaje estudiantil para tomar decisiones sobre las diversas áreas de currículo y el desarrollo de la facultad. Como parte del desarrollo de una cultura de avalúo del aprendizaje estudiantil, el Recinto cuenta con un Centro de Excelencia Académica que provee adiestramiento a la facultad sobre dicho tipo de avalúo. Se ha creado, además, una Oficina para el Avalúo del Aprendizaje Estudiantil para ayudar a los programas con el desarrollo y la eventual implantación de los planes de avalúo individuales. El éxito de los procesos de evaluación externa y del avalúo del aprendizaje en proceso de implantación dependerá de que el Recinto se comprometa, según lo plasma el **Plan Visión Universidad 2016**, a convertirlos en enfoques sistemáticos y constantes, cuyos resultados se utilicen para dirigir los planes de acción y las asignaciones presupuestarias.

En términos del acercamiento interfacultativo y del acercamiento a otras instituciones, somos un Recinto que está en vías de desarrollar formas de interacción, colaboración y creación de alianzas entre disciplinas, que desemboquen en puntos de convergencia productiva con otras instituciones de educación superior y centros de investigación para trabajar en temas de frontera que tienen relevancia internacional y un gran impacto sobre la sociedad global, según lo atestigua la enorme cantidad

de acuerdos y convenios de colaboración con instituciones locales e internacionales con diversos fines. Es necesario fortalecer los vínculos comunitarios y “hacer comunidad” dentro del Recinto y en el espacio más amplio del país mediante esfuerzos interinstitucionales. También es menester fortalecer los servicios complementarios que darán apoyo a estas iniciativas desde diversas perspectivas.

Contexto externo

El Recinto de Río Piedras es una institución intelectual líder que aporta al sector productivo y a las instituciones sociales, y que propicia la valoración de lo intelectual y lo cultural, así como el crecimiento sostenible de Puerto Rico. Para cumplir su misión como desarrollador de los bienes humanos del país debe plantearse continuamente las necesidades y aspiraciones de Puerto Rico en este nuevo siglo y preguntarse cuál es la naturaleza y el alcance del conocimiento que tiene que fundamentarlas. Asimismo, deberá replantearse cómo servir mejor a nuestra sociedad y al mundo en el contexto actual. El Recinto guarda una relación dinámica con el contexto social, económico y cultural del país. Por un lado, este contexto afecta de forma directa e indirecta nuestra gestión como universitarios y las contribuciones que hacemos a Puerto Rico, a las disciplinas de estudio, y al *corpus* de conocimiento y labor creativa. Por otro lado, creamos ofertas que repercuten en ese contexto, abriendo nuevas formas de conocimiento y de su aplicación productiva a la sociedad.

Para potenciar esta relación dinámica, el Proyecto **Visión Universidad 2016** analizó tanto los factores importantes del contexto interno del Recinto, como las tendencias locales y mundiales en la educación superior, los cambios tecnológicos continuos, la realidad de la academia, de la investigación, la necesidad de formar una fuerza laboral capaz de adaptarse al cambio y de actualizar sus destrezas, el énfasis en una cultura institucional de evaluación basada en resultados, y el reclamo de integrarnos cabalmente al desarrollo nacional, regional e internacional. Se definió la necesidad de reflexionar sobre

nuestra responsabilidad social y ambiental, y sobre el valor social añadido que representan las universidades para el enriquecimiento social, cultural y económico de los países en esta *Era del Conocimiento*.

El Informe de la Comisión Puerto Rico 2025 ayudó a definir, analizar y resumir algunos de los retos más importantes que enfrenta nuestro país. Según este informe, Puerto Rico y sus instituciones también se ven afectados por cinco fuerzas fundamentales que impactan al mundo: cambios acelerados en la demografía, la localización global de los mercados y de la oferta y demanda de productos y servicios y mayor competencia global, la innovación tecnológica, los cambios en el apoderamiento político y el activismo social y los cambios que impactan las políticas de recursos naturales y el ambiente.

La globalización presenta diversos retos y oportunidades para las universidades del mundo y para nuestra universidad, y la compromete con una producción intelectual y una contribución activa a Puerto Rico, al Caribe y al mundo. Los cambios demográficos, incluyendo el crecimiento de la población, mayores niveles de educación e ingresos, la migración, la urbanización, las necesidades de la población juvenil y de la población de mayor edad y la evolución de las normas sociales afectan el perfil de los ingresados al Recinto y de los miembros de la comunidad que servimos.

Estudios recientes concluyen que el impacto en nuestra sociedad de los programas de postgrado y de la actividad de investigación que generan es insuficiente.⁶ El Recinto tiene, pues, un papel fundamental que desempeñar en la solución de los problemas apremiantes del país y en su administración pública. El Recinto de Río Piedras —en tanto tiene programas y conocimientos únicos que lo capacitan para aportar guías para el manejo adecuado de nuestros recursos naturales, humanos, económicos y culturales— tiene la responsabilidad de seguir

⁶ Desarrollo de los estudios de postgrado en Puerto Rico y su alcance en la investigación, Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, diciembre de 2005.

contribuyendo al desarrollo de nuevos conocimientos y descubrimientos, tanto en Puerto Rico como en el resto del mundo, al elaborar nuevos modelos económicos, sociales y de uso de recursos. Es importante que el Recinto aumente su oferta de postgrado en áreas claves para el desarrollo económico y social de Puerto Rico, y, así, acomodar las nuevas necesidades de estudios especializados e investigación, tanto en áreas académicas como profesionales.

Un análisis de la situación actual de la educación superior en Puerto Rico revela que el 18 por ciento de la población posee una educación universitaria. Se necesita adiestrar a más personas en la investigación y el desarrollo, atraer a la Universidad a más profesores con intereses y preparaciones diversos, propiciar un mayor número de proyectos conjuntos entre la Universidad y los sectores productivos del país. Los estudios han cuestionado también la pertinencia de algunos programas universitarios especializados frente a las exigencias actuales de la fuerza laboral y de la sociedad puertorriqueña actual. De hecho, la creación de programas académicos innovadores no ha ido a la par con la demanda, mientras que existen áreas académicas cuyo número de egresados excede la demanda del mercado de empleo. Ha crecido el número de programas profesionales de maestría, mientras que el número de doctorados ha tenido un crecimiento modesto.⁷ No obstante, no podemos olvidar que la Universidad tiene un compromiso con mantener el desarrollo de las disciplinas, independientemente de cuán inminentemente prácticas puedan ser para la sociedad en un momento dado. La responsabilidad de la Universidad es múltiple: debe responder a la sociedad y debe responder a la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, que también redundará en beneficio de la sociedad. Claro está, una Universidad comprometida con el desarrollo de la investigación y de los estudios de postgrado necesita solventar su situa-

⁷ Informe: Desarrollo de los estudios de postgrado en Puerto Rico y su alcance en la investigación, Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, diciembre 2005.

ción fiscal al elaborar estrategias y acciones para incrementar la autonomía fiscal de nuestro sistema público de educación superior. Existe, pues, una urgente necesidad de definir el curso del Recinto y su papel como centro de estudios graduados y de investigación dentro del sistema universitario.

En el escenario mundial, la creación de la Unión Europea y su énfasis en la movilidad del recurso humano, ha producido cambios importantes en las características de la educación superior que pueden servirnos de modelo para ampliar nuestra capacidad de colaboración internacional. Las universidades de investigación deben, pues, revisar sus ofrecimientos académicos y la efectividad y eficiencia de sus prácticas académico-administrativas integrando, como componente medular del aprendizaje, experiencias de investigación y labor creativa.⁸ Por otro lado, el alto costo de una educación superior de excelencia, unido al crecimiento de la población mundial que experimentan los países en vías de desarrollo dramatizan los retos enormes que debemos enfrentar a la hora de producir los bienes humanos indispensables para liderar las diversas actividades sociales y económicas del país. Por eso es urgente procurar nuevas formas de apoyo financiero para sustentar esta gestión universitaria, y es necesario diseñar estrategias y acciones encaminadas a incrementar la autonomía fiscal de instituciones como la nuestra.

Un estudio comparativo⁹ de los planes estratégicos de más de cien universidades demuestra que aquéllas con el mejor servicio a los estudiantes sondean frecuentemente la satisfacción de éstos y de los demás miembros de la comunidad universitaria. Estas universidades fomentan el sentido de pertenencia de los estudiantes, les ofrecen actividades cocurriculares, optimizan la utilización de la tecnología, y capacitan al personal para mejorar la calidad de sus servicios. Las universidades con

⁸ Reinventing Undergraduate Education: a Blueprint for America's Research Universities, 1998, The Boyer Commission on Educating Undergraduates in the Research University.

⁹ Conclusiones principales del Estudio comparativo ('Benchmarking') de planes estratégicos universitarios para el Plan Visión Universidad 2016 de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (L. Galarza, 2006).

mayor proyección internacional traen temas y figuras internacionales al currículo, ofrecen diversas oportunidades y experiencias internacionales a profesores y estudiantes, poseen una estructura de servicios internacionales que responde a las necesidades académicas y administrativas, y maximizan las colaboraciones y los acuerdos con instituciones en el exterior, siguiendo de cerca las tendencias internacionales.

El examen de las prácticas administrativas de diversas instituciones demuestra que las universidades con mayor efectividad administrativa llevan a cabo proyectos deliberados para lograr el cambio organizacional, desarrollan una cultura de evaluación y resultados, potencian el uso de la tecnología para la agilización de sus procesos, manejan el talento de sus recursos humanos a través de sistemas de reclutamiento, capacitación, evaluación e incentivación cónsonos con el principio de las mejores prácticas, desarrollan talleres para sus gerentes académicos, y aseguran una asignación de recursos que atienda las prioridades establecidas. Este tipo de universidad mantiene una infraestructura que promueve altos niveles de productividad intelectual invierten un mayor por ciento de su presupuesto en obras permanentes, designan espacios para la convivencia intelectual, reflejan sus prioridades académicas en los planes de mejoras permanentes, e implantan planes efectivos de mantenimiento de acuerdo al uso de las facilidades. Nuestro Recinto tiene el compromiso de emular estos modelos para lo cual el Plan **Visión Universidad 2016** integra estas mejores prácticas y estrategias a nuestra nueva visión, y a las metas y objetivos estratégicos.

Las universidades públicas, por su parte, asumen su deber y su misión de contribuir a la comunidad y al país, y de relacionarse con sus miembros, llevando a cabo actividades de alto impacto en la comunidad y la sociedad, publicando y diseminando sus aportaciones en las ciencias, las artes y el quehacer intelectual, llevando a cabo proyectos conjuntos entre estudiantes, profesores y miembros de la comunidad, ofreciendo programas de educación continuada, y estableciendo campañas de recaudación de fondos entre sus egresados y miembros de la

comunidad en general.

Tomando en cuenta nuestro perfil institucional y el contexto externo, la **Visión** del Recinto de Río Piedras debe conducirnos al desarrollo máximo de nuestras capacidades para que continúe siendo clave en el progreso de la sociedad puertorriqueña. Con la **Visión Universidad 2016**, el Recinto reafirma su compromiso con la investigación, la creación y la diseminación del conocimiento como herramientas para el avance de los saberes, el desarrollo integral del estudiante y de los miembros de la comunidad universitaria, y el desarrollo del país. Asimismo, identifica sus fortalezas y define áreas para mejorar, para lo cual asigna prioridades, redirige esfuerzos y recursos, y señala derroteros para la próxima década.

Plan Estratégico Visión Universidad 2016

Visión, Metas y Objetivos

VISIÓN DEL RECINTO DE RÍO PIEDRAS

Una comunidad universitaria, de marcado carácter doctoral y dotada de recursos de primer orden, dedicada a la investigación, la creación y la diseminación del conocimiento; comprometida con la formación integral del estudiante y su aprendizaje de por vida; y reconocida por la excelencia de su contribución al desarrollo y al enriquecimiento intelectual de la sociedad puertorriqueña, caribeña y mundial.

La Visión explicada:

La **Visión del Recinto de Río Piedras** formulada en este Plan Estratégico establece como será esta comunidad universitaria cuando cumpla cabalmente con su misión como la universidad pública de más alto nivel en Puerto Rico. Esta visión implica un compromiso con desarrollarnos plenamente como centro de estudios graduados y de bachillerato gracias a la diversidad de nuestros ofrecimientos académicos y nuestras líneas de investigación y oportunidades de acción creadora, manteniendo los más altos niveles de productividad y participación en la comunidad.

Meta 1

La investigación, creación y erudición, fundamentos del quehacer académico en el Recinto, resultarán en la producción y divulgación de conocimiento, aportarán al crecimiento de las disciplinas, al trabajo interdisciplinario, y contribuirán al desarrollo sostenible de la sociedad puertorriqueña e internacional.

Objetivos:

- 1.1. Aumentar la investigación y creación de alto nivel que contribuya al desarrollo de las disciplinas, apoye el trabajo

- interdisciplinario y lleve al reconocimiento internacional de nuestro Recinto.
- 1.2. Promover una cultura institucional que coloque la investigación y la creación como fundamento del quehacer académico y del aprendizaje y que estimule la producción intelectual.
 - 1.3. Crear líneas y proyectos de investigación y grupos temáticos de discusión que nos coloquen a la vanguardia de la evolución de los saberes y contribuyan al desarrollo de la sociedad puertorriqueña e internacional.
 - 1.4. Incrementar y diversificar la divulgación interna y externa de los resultados de la investigación y labor creativa del recinto con énfasis en la publicación en revistas arbitradas internacionalmente reconocidas.
 - 1.5. Integrar la investigación como un fundamento del aprendizaje subgraduado y graduado del Recinto fortaleciendo las competencias de investigación de los estudiantes e incluyendo experiencias investigativas en las revisiones curriculares y la revisión del bachillerato.
 - 1.6. Promover la productividad investigativa y creativa de alto nivel del personal docente del Recinto mediante programas de incentivo y apoyos, así como alianzas e intercambios con universidades y centros de investigación del exterior.
 - 1.7. Planificar y asignar recursos para que la asignación de la carga académica de los profesores integre las funciones de enseñanza, servicio, investigación y publicación.
 - 1.8. Proveer un acervo de recursos informáticos de fuentes primarias que sea diverso en formatos impresos y electrónicos.
 - 1.9. Proveer los recursos necesarios para el fortalecimiento de la investigación y la creación en el Recinto, tales como respaldos administrativos efectivos, equipamientos adecuados y ambientes de trabajo conducentes a la mayor productividad investigativa.
 - 1.10. Promover y mejorar la infraestructura necesaria para la

búsqueda, obtención y administración de fondos externos y apoyar proyectos de investigación susceptibles a la captación de fondos competitivos.

La Meta explicada:

Para desarrollar el carácter doctoral del Recinto, se colocará la investigación, creación y erudición, como fundamento del quehacer académico, de modo que desemboque en la producción y divulgación de conocimiento, aporte al crecimiento de las disciplinas y a la interdisciplinariedad, y contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad puertorriqueña e internacional. El Recinto deberá promover una cultura institucional que privilegie la productividad intelectual e investigativa de alto nivel que aproveche la riqueza de las áreas de contacto entre las disciplinas para nutrir la creación de conocimiento y el desarrollo de los saberes, y que así contribuya al crecimiento social y cultural de Puerto Rico, y de nuestro entorno caribeño y mundial.

Meta 2

Los programas académicos y de servicio se caracterizarán por su excelencia, liderazgo, pertinencia y dinamismo, y responderán a los más altos estándares y desarrollos del conocimiento.

Objetivos:

- 2.1 Implantar la revisión del bachillerato en las facultades y escuelas del Recinto.
- 2.2 Sistematizar la evaluación y la revisión de los programas subgraduados y graduados, desarrollando una cultura académica de evaluación y actualización acompañada de los mecanismos ágiles y la facilitación de los procesos que alienten la renovación y las formas alternas de docencia.
- 2.3 Utilizar los resultados de las evaluaciones sistemáticas para determinar el desarrollo de los programas.
- 2.4 Promover y lograr la acreditación de los programas de estudio y de servicios susceptibles a acreditación

en el Recinto.

- 2.5 Promover y facilitar la colaboración y los proyectos interdisciplinarios entre facultades, departamentos y programas.
- 2.6 Fortalecer y divulgar la variedad de experiencias académicas mediante la incorporación de la investigación, la práctica, las tecnologías de información y actividades cocurriculares afines en los programas subgraduados y graduados.
- 2.7 Actualizar y aumentar la cantidad y disponibilidad de los recursos necesarios para la docencia y el enriquecimiento curricular tales como respaldos administrativos efectivos, equipamientos adecuados y ambientes de trabajo conducentes al aprendizaje.

La Meta explicada:

La nueva visión del Recinto se sustenta sobre la base de programas académicos y de servicios que se caractericen por su excelencia, liderazgo, pertinencia y dinamismo, y que respondan a los más altos estándares. Para esto, mantendrá al día sus currículos y los materiales y recursos de apoyo a la docencia, y enriquecerá la oferta cocurricular y las experiencias recreativas y culturales, devolviendo al país individuos con una sólida educación general y preparados para emprender con éxito una carrera en los escenarios de trabajo en que se desempeñen. Se propiciará una cultura de actualización, experimentación y renovación fundamentada en procesos sistemáticos de evaluación, tanto para el desarrollo de los programas, como para mantener su acreditación y lograrla para aquellos que sean susceptibles a ella.

Meta 3

El reclutamiento, los servicios de apoyo y los incentivos institucionales dotarán al Recinto de un personal docente competente y productivo que esté a la vanguardia del conocimiento.

Objetivos:

- 3.1 Reclutar un personal docente académico seleccionado por su competencia y productividad intelectual e investigativa a través de un plan de reclutamiento y estrategias innovadoras, incluyendo cátedras especiales.
- 3.2 Proveer al cuerpo docente mayores oportunidades de valoración profesional mediante el ofrecimiento de condiciones de trabajo competitivas e incentivos para la docencia y la investigación de alto nivel.
- 3.3 Ofrecer al personal docente oportunidades para actualizar el conocimiento en sus áreas de especialidad y en las destrezas de enseñanza–aprendizaje en las esferas nacionales e internacionales, y estimular la adquisición del grado doctoral a aquellos profesores que no lo han completado.
- 3.4 Ampliar las oportunidades de diálogo e intercambio entre miembros del cuerpo docente y estudiantes de diferentes disciplinas e instituciones de reconocimiento nacional e internacional.
- 3.5 Propiciar un clima institucional que promueva la calidad de vida, el sentido de pertenencia e identificación y el compromiso de participación activa del personal docente con la institución.

La Meta explicada:

Para alcanzar la excelencia en el desempeño institucional, se dotará al Recinto de un personal docente seleccionado por su diversidad, competencia y productividad intelectual e investigativa, a quienes la institución brindará las oportunidades y los incentivos necesarios para mantenerse a la vanguardia del conocimiento y preparado para entablar un intercambio enriquecedor con otras disciplinas, con la comunidad y con otros pueblos y culturas.

Meta 4

La experiencia universitaria y el reclutamiento de estudiantes de alta calidad promoverán el adelanto académico continuo, el enriquecimiento intelectual y cultural y el desarrollo integral del estudiante.

Objetivos:

- 4.1 Reclutar estudiantes subgraduados y graduados con talentos, habilidades y ejecutorias académicas sobresalientes de Puerto Rico y el exterior.
- 4.2 Propiciar la participación estudiantil del Recinto en exposiciones universitarias, consorcios universitarios y conferencias.
- 4.3 Aumentar la retención y la tasa de graduación de los estudiantes y ofrecer proactivamente servicios de alta calidad para facilitar su adelanto académico y su transición e integración productiva al mercado laboral y a estudios posgraduados.
- 4.4 Propiciar un clima institucional que promueva la calidad de vida, el sentido de pertenencia e identificación y el compromiso de participación activa de los estudiantes con la institución.
- 4.5 Mejorar la calidad, diversidad y divulgación interna de los servicios, de las experiencias cocurriculares y de las actividades recreativas, deportivas y culturales que contribuyen a la formación integral y al adelanto académico de un cuerpo estudiantil diverso.
- 4.6 Ampliar las oportunidades que la universidad ofrece a los estudiantes para el diálogo y la interacción con líderes intelectuales y profesionales de Puerto Rico y el mundo.
- 4.7 Mejorar la efectividad de la comunicación con y entre los estudiantes, así como la de éstos con los profesores al diversificar y agilizar los métodos de comunicación, asegurando oportunidades de participación estudiantil.

La Meta explicada:

La institución de marcado carácter doctoral que deseamos enriquezca intelectualmente al país requiere un reclutamiento de estudiantes subgraduados y graduados con talentos, habilidades y ejecutorias académicas de gran potencial que se identifiquen con los objetivos y la misión institucional, y que aprovechen la calidad de la experiencia universitaria en pro de su adelanto académico continuo y su desarrollo integral como estudiante. La institución proveerá experiencias cocurriculares, recreativas y culturales, así como oportunidades de dialogar e interactuar con líderes intelectuales y profesionales locales e internacionales, junto con una diversidad de servicios y programas que reconozcan el perfil cambiante del estudiantado, para fomentar el sentido de pertenencia e identificación de los estudiantes con la institución, aumentar la retención y graduación de los estudiantes y facilitar su integración productiva al mundo laboral.

Meta 5

El Recinto se caracterizará por el intercambio y la colaboración con instituciones académicas y profesionales en el escenario mundial, con miras al desarrollo de una perspectiva académica internacional.

Objetivos:

- 5.1 Integrar al currículo y a la investigación temas y experiencias internacionales.
- 5.2 Ampliar las oportunidades de estudio e investigación en el exterior para nuestros docentes y estudiantes, y, en el Recinto, para estudiantes y docentes del exterior.
- 5.3 Fortalecer y diversificar las alianzas internacionales y los programas de colaboración internacional e intercultural.
- 5.4 Fortalecer, diversificar e intensificar la proyección internacional de la producción intelectual y académica del Recinto.
- 5.5 Crear estructuras para organizar y agilizar las diversas iniciativas institucionales relacionadas con la internacionalización.

La Meta explicada:

Para lograr la **Visión**, el Recinto se caracterizará por el fortalecimiento del intercambio y la colaboración con instituciones académicas y profesionales en el escenario mundial, con miras al desarrollo de una perspectiva académica internacional. Será necesario integrar al currículo temas y experiencias internacionales, ampliar las oportunidades de estudio e investigación en el exterior, así como fortalecer, diversificar e intensificar la proyección internacional de la producción intelectual y académica. De este modo, el Recinto se convertirá en una universidad de carácter internacional con una facultad y un estudiantado diversos, gran amplitud y riqueza en sus ofrecimientos, y numerosos programas de colaboración e investigación internacional e intercultural.

Meta 6

El Recinto aumentará la efectividad institucional mediante la transformación de sus estructuras, prácticas gerenciales y procesos en los cuales las prioridades académicas guiarán la gestión administrativa del Recinto.

Objetivos:

- 6.1 Crear proyectos innovadores para eliminar la redundancia en los procedimientos y acortar el tiempo de los trámites.
- 6.2 Sistematizar la evaluación, el desarrollo profesional y la gerencia de los recursos humanos para optimizar su desempeño.
- 6.3 Mejorar las vías de comunicación entre las facultades, escuelas e instancias administrativas del Recinto.
- 6.4 Desarrollar una cultura de evaluación, auto-estudio, investigación institucional y de implantación de planes de acción fundamentados en sus resultados.
- 6.5 Lograr que la asignación de recursos responda a la nueva visión, metas y objetivos del Recinto, y que atienda las prioridades establecidas y promueva los resultados esperados.

- 6.6 Promover actividades de formación y desarrollo del liderazgo en los procesos de transformación académicos y administrativos.

La Meta explicada:

La nueva **Visión** del Recinto requerirá la transformación de sus estructuras, procesos y prácticas gerenciales para lograr la máxima efectividad institucional. Esta transformación, respaldada por una cultura de evaluación, de planes de acción, de desarrollo y de liderazgo en los procesos de cambio académico y administrativo, requerirá la optimización de la eficiencia de procedimientos, desempeño, asignación de recursos y vías de comunicación. En la institución de excelencia a la cual aspiramos, las prioridades académicas guiarán estas gestiones administrativas.

Meta 7

La integración de las tecnologías y los sistemas de información y comunicación caracterizará el desarrollo académico y administrativo del Recinto.

Objetivos:

- 7.1 Proveer la infraestructura necesaria para integrar la tecnología a los procesos de enseñanza-aprendizaje y a los servicios de apoyo a los estudiantes.
- 7.2 Mejorar la disponibilidad y el acceso a los recursos bibliográficos en los medios electrónicos.
- 7.3 Rediseñar los procesos administrativos, académicos y de servicio a los estudiantes y a toda la comunidad universitaria utilizando la tecnología digital.
- 7.4 Optimizar el uso de las tecnologías que atienden necesidades especiales y acomodos razonables.
- 7.5 Crear y mantener bases de datos actualizadas, integradas y relevantes para apoyar las diversas funciones institucionales.
- 7.6 Utilizar nuestro sistema de radiodifusión educativa

(Radio Universidad WRTU 89.7 FM), el periódico Diálogo y las demás tecnologías de información como medios y recursos oficiales para la comunicación en todas sus facetas y para el beneficio de la comunidad universitaria y extrauniversitaria.

- 7.7 Utilizar las tecnologías de la información como medio oficial para la comunicación escrita y la transferencia de documentos y de información en la comunidad universitaria.

La Meta explicada:

Para la nueva **Visión**, el desarrollo académico y administrativo del Recinto se caracterizará por la integración de las tecnologías y los sistemas de información y comunicación. Se contempla el fortalecimiento y la actualización de la infraestructura para integrar la tecnología a los procesos de enseñanza-aprendizaje y a los servicios de apoyo al estudiante; aumentar la disponibilidad de recursos bibliográficos electrónicos; digitalizar procedimientos académicos y administrativos; crear y mantener bases de datos utilizables para la gestión universitaria; y emplear cada vez más los medios electrónicos para la comunicación y la transferencia de información en la comunidad universitaria.

Meta 8

El Recinto desarrollará y mantendrá instalaciones y espacios naturales que promuevan la labor intelectual y creativa, y que enriquezcan la calidad de vida de la comunidad universitaria.

Objetivos:

- 8.1 Promover los recursos, normas y procesos administrativos necesarios para convertir al Recinto en un modelo de desarrollo sostenible para Puerto Rico.
- 8.2 Promover políticas ambientales de diseño, construcción, uso y mantenimiento del paisaje natural y arquitectónico del Recinto que propicien su disfrute y conservación.

- 8.3 Actualizar las estructuras y edificios del Recinto para mejorar su habitabilidad y optimizar su utilidad, y promover la labor universitaria.
- 8.4 Diseñar e implantar un plan efectivo para el mantenimiento preventivo de las instalaciones y las áreas verdes del Recinto.
- 8.5 Asegurar el cumplimiento con los reglamentos y leyes que rigen el acceso a las instalaciones para las personas con necesidades especiales.
- 8.6 Designar espacios para fomentar la convivencia intelectual, la creatividad artística y el espíritu universitario.
- 8.7 Proponer un plan de mejoras permanentes que comunique las prioridades del Recinto.

La Meta explicada:

Para alcanzar la nueva **Visión**, el Recinto creará y mantendrá instalaciones y espacios naturales que promuevan la labor intelectual y creativa, y que enriquezcan la calidad de vida de la comunidad universitaria. Así, actualizará y dará mantenimiento a estructuras y espacios naturales; asegurará el cumplimiento con reglamentos y leyes que rigen el acceso de personas con necesidades especiales; promoverá políticas ambientales de sustentabilidad, diseño, construcción y mantenimiento de instalaciones y espacios naturales; designará espacios para el fomento de la convivencia intelectual, la creatividad artística y el espíritu universitario; y propondrá un plan de mejoras permanentes que comunique las prioridades del Recinto.

Meta 9

El Recinto contribuirá al enriquecimiento intelectual, cultural, económico y social de Puerto Rico fortaleciendo sus vínculos de servicio y colaboración con sus egresados y con los diversos sectores de la comunidad.

Objetivos:

- 9.1 Fortalecer la relación del Recinto y de cada uno de sus programas académicos con los egresados incorporándoles como colaboradores y patrocinadores, y cultivándoles su compromiso de apoyo a la institución.
- 9.2 Participar activamente en la generación de ideas y establecer alianzas y proyectos de colaboración con el sector público, privado y comunitario, proyectando el compromiso universitario desde nuestra urbe riopedrense hasta el país en conjunto.
- 9.3 Crear oportunidades de servicio y de trabajo conjunto con los diversos componentes de la comunidad.
- 9.4 Ampliar los ofrecimientos de educación continuada a egresados y a grupos profesionales, comunitarios y no tradicionales.
- 9.5 Divulgar las aportaciones artísticas, intelectuales e investigativas del Recinto para apoyar el progreso intelectual, cultural, económico y social de Puerto Rico y el mundo.
- 9.6 Atraer al Recinto a los diversos sectores de la comunidad extramuros para compartir el acervo universitario.
- 9.7 Fomentar en la comunidad universitaria el sentido de pertenencia de la universidad a la comunidad puertorriqueña que la nutre.

La Meta explicada:

La nueva **Visión** requiere que el Recinto fortalezca sus vínculos de servicio y colaboración con sus egresados y con los diversos sectores de la comunidad para contribuir, así, al enriquecimiento intelectual, cultural, económico y social de Puerto Rico y del mundo. Para lograrlo, incorporará al sector público, privado y comunitario, en especial la comunidad aledaña de Río Piedras como patrocinadores en apoyo de la misión institucional; creará oportunidades de servicio y trabajo conjunto con estos sectores; ampliará los ofrecimientos de educación continuada para grupos profesionales, comunitarios y no tradicionales; dará a conocer la producción intelectual, artística, e

investigativa del Recinto para solventar el progreso cultural, económico y social de Puerto Rico y el mundo; creará ocasiones y eventos para atraer al Recinto a diversos sectores de la comunidad extramuros para compartir el acervo universitario.