Universidad de Puerto Rico, Recinto de Ciencias Médicas
University of Puerto Rico, Medical Sciences Campus

Senado Académico
Academic Senate

2022-2023
Certificación 026

Yo, Raúl Rivera González, Secretario Ejecutivo del Senado Académico del Recinto de Ciencias Médicas de la Universidad de Puerto Rico, Certifico:

Que el Senado Académico en su reunión ordinaria del 9 de marzo de 2023, acordó: que dado a que el Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico fue extendido hasta diciembre de 2023 mediante Certificación 48 2022-2023 de la Junta de Gobierno, que se solicite:

- **Extender la vigencia del Plan Estratégico 2017-2022 del RCM hasta diciembre de 2023 cónsono a la extensión del Plan Estratégico del sistema de la UPR.**

Y, para que así conste, expido y remito la presente Certificación bajo el sello del Recinto de Ciencias Médicas de la Universidad de Puerto Rico, en San Juan, Puerto Rico, hoy 13 de marzo de 2023.

Raúl Rivera González, DrPH, MS. MT.
Secretario Ejecutivo

RRG/mmr

RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS • UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO •

Dirección/Address:
PO BOX 365067
SAN JUAN PR
00936-5067

Teléfono/Phone:
787-758-2525
Exts. 2210,
2351, 1837

Directo/Direct:
787-758-9845

Fax:
787-758-8194

UPR

Patrono con
Igualdad
de Oportunidad
en el Empleo
M/M/V/I

Equal Employment Opportunity Employer M/W/V/H

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022
RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Aprobado por el Senado Académico el 19 de junio de 2017, según Certificación Núm. 079, 2016-2017.

Liderado por:

María de los Ángeles Ortiz Reyes, Ph.D.
Consultora Externa
Ortiz, Lord, Hope & Asociados

Responsables en Recinto de Ciencias Médicas, UPR:

Decanato de Asuntos Académicos

Ramón F. González-García, DDS, MPH
Rector Interino (febrero 2017 al presente)
Decano de Asuntos Académicos (julio 2014 al febrero 2017)

José A. Capriles-Quirós, MD, MPH, MHSA
Decano Interino de Asuntos Académicos (febrero 2017 al presente)
Decano Asociado de Asuntos Académicos (julio 2014 al febrero 2017)

Arlene Sánchez Castellano, DMD, MHSA
Decana Asociada Interina de Asuntos Académicos (febrero 2017 al presente)

Wanda L. Barreto Velázquez, MS, EdD
Directora, Oficina de Planificación, Investigación y Avalúo Institucional (OPIAI)

19 de junio de 2017

TABLA DE CONTENIDO

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022
RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS ● UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Introducción 4

Historia y servicios del Recinto de Ciencias Médicas, UPR 5

Proceso de planificación estratégica en el Recinto de Ciencias Médicas, UPR 9

Análisis del ambiente externo e interno 9

Visión y Misión 12

Valores que comprometen a la comunidad del RCM 14

Plan Estratégico del Recinto de Ciencias Médicas, UPR (Narrativo) 15

PLAN ESTRATÉGICO RCM 2017-2022 17

I. Sistema UPR Asunto Estratégico: Ambiente Educativo

A. Pilar RCM: Calidad Académica e Innovación 19

II. Sistema UPR Asunto Estratrégico: Investigación y Creación

A. Pilar RCM: Investigación y la Gestión de la Innovación 25

III. Sistema UPR Asunto Estratégico: Cultura Tecnológica

A. Pilar RCM: Infraestructura Física y Tecnológica 30

IV. Sistema UPR Asunto Estratégico: Gestión Sostenible

A. Pilar RCM: Fortalecimiento y Sustentabilidad Fiscal, Eficacia en la Gestión Administrativa 34

Apéndices 41

Apéndice 1: Definición de términos 42

Apéndice 2: Cuestionario sobre la opinión de la comunidad universitaria sobre las áreas de acción estratégicas 46

Apéndice 3: Retos globales de la educación superior 60

Apéndice 4: Resultados Ejercicio: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 62

Apéndice 5: Asistencia Retiro de Planificación Estratégica - días 8 y 9 de abril de 2016 66

Apéndice 6: Tabulación de Hojas de Evaluación 68

INTRODUCCIÓN

El Recinto de Ciencias Médicas, Universidad de Puerto Rico (RCM, UPR) reconoce la importancia de la planificación estratégica para el logro de su misión y para alcanzar sus metas a largo plazo. Para que este proceso sea exitoso es de suma importancia la participación activa de todas las unidades funcionales de la institución, por lo cual el documento que se presenta es el producto de un proceso participativo y deliberativo que incluyó a miembros de los diferentes sectores de la comunidad del Recinto en la primera etapa y que incorporó a los diversos actores claves de la institución en la segunda. En la primera etapa se incluyeron representantes de la gerencia académica, facultad, personal no docente y estudiantes. La segunda etapa incluyó a decanos, decanos asociados y algunos directores de oficinas medulares en el proceso de planificación. En dicha etapa se consideraron, discutieron y aprobaron cambios en los enunciados de visión y misión del RCM, UPR.

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a la organización a mejorar su desempeño asegurando que sus miembros trabajen hacia unas metas en común (UNESCO, 2010). La planificación estratégica es un acercamiento sistemático al proceso de tomar decisiones y resolver los asuntos críticos e importantes para que la organización mantenga su salud y vitalidad a largo plazo. Este proceso ocurrirá en la medida que los planes operacionales de todos los componentes de la institución estén alineados con el plan estratégico institucional. Por tanto, las estrategias de desarrollo y los planes operacionales que se elaborarán proveerán dirección e información que servirá de guía a las actividades operacionales del Plan Estratégico (PE) 2017-2022. El PE debe verse, por tanto, como una herramienta o mapa que marcará los rumbos hacia el logro de las metas y objetivos; y a la solución de asuntos críticos que permitirán alcanzar los resultados esperados.

En este documento están contenidos los componentes medulares del Plan Estratégico, los cuales serán incorporados al proceso de planificación continua del RCM, UPR. El proceso está diseñado para que sea inclusivo y provea la participación de los diversos niveles de la Institución en la determinación del futuro de la misma.

El personal directivo (Rector, Decanos, Directores) serán responsables de requerir a todos los miembros de la organización que conozcan el contenido del Plan y participen cooperativamente en su implantación.

HISTORIA Y SERVICIOS
RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS, UPR

En 1904, el Gobierno de Puerto Rico creó la Comisión Anemia en respuesta a un preocupante problema de salud en la isla. El Dr. Bailey K. Ashford y otros pioneros en el tratamiento masivo de la enfermedad de la anquilostomiasis, establecieron los fundamentos para el Instituto de Medicina Tropical, que comenzó a operar en 1912. En 1926, bajo los auspicios de la Universidad de Columbia, el Instituto se convirtió en la Escuela de Medicina Tropical de la Universidad de Puerto Rico. Un edificio especialmente diseñado y equipado para la investigación y la enseñanza fue erigido al lado del edificio del Capitolio en el Viejo San Juan. La Escuela ofreció programas en las áreas de tecnología médica, educación sanitaria, salud pública, enfermería e higiene, y pronto se convirtió en un reconocido centro de investigación y enseñanza. El acuerdo entre la Universidad de Puerto Rico y la Universidad de Columbia fue rescindido por consentimiento mutuo en 1948. Al año siguiente, la Legislatura de Puerto Rico autorizó el establecimiento de la Escuela de Medicina. La nueva escuela admitió a su primera clase en agosto de 1950 y fue acreditada en la primavera de 1954 por el Comité de Enlace sobre Educación Médica. Los primeros cuarenta y cinco (45) títulos de Doctor en Medicina fueron otorgados en junio de ese año. En 1953, el Hospital de la Ciudad de San Juan se convirtió en el escenario clínico principal. El Departamento de Medicina Preventiva fue parte de la Escuela desde su creación. Ofreció programas en el campo de la salud pública, basándose en la larga tradición de investigación y enseñanza en esta área iniciada en la Escuela de Medicina Tropical (Información General UPR-MSC Catálogo 2015-2016). En 1955, el grado de bachillerato en terapia física y ocupacional se trasladó de ser ofrecido en los hospitales a ser ofrecido como parte de la Escuela de Medicina Tropical. El 21 de junio de 1956, la Legislatura apropió fondos para el establecimiento de una Escuela de Odontología. La nueva Escuela de Odontología (ahora Escuela de Medicina Dental) inscribió a su primera clase de veintinueve (29) estudiantes en agosto de 1957 en un programa que condujo al grado de Doctor en Medicina Dental. En 1960, un hospital del Departamento de Salud ubicado en los terrenos del Centro Médico de hoy se convirtió en el principal escenario clínico de la Escuela de Medicina y fue renombrado el Hospital del Distrito Universitario.

La facultad clínica de la Escuela de Medicina se trasladó al hospital mientras que la Facultad de Ciencias Básicas y la Facultad de Odontología permanecieron en el edificio original del Viejo San

Juan. En el área de Ciencias Básicas, el Consejo de Educación Superior de la Universidad de Puerto Rico aprobó el establecimiento de programas de postgrado conducentes a los grados de Maestría en Ciencias y Doctor en Filosofía en Anatomía, Bioquímica y Nutrición, Zoología Médica, Microbiología y Fisiología. En 1964, se agregó el Programa de Postgrado en Farmacología y Toxicología. Durante las décadas de 1960 y 1970, la Escuela de Medicina estableció y amplió programas de residencia en las especialidades clínicas. La Escuela de Odontología creó programas de postgrado en Pedodoncia y Cirugía Oral. También se agregaron programas de Asistencia Dental e Higiene Dental. Otros programas ofrecidos durante ese período por el Departamento de Medicina Preventiva fueron Citotecnología, Demografía, Administración de Servicios de Salud, Tecnología Radiológica, Registros Médicos y programas de bachillerato y maestría en Enfermería.

Ciencias Médicas se convirtió en un campus como resultado de la reforma organizacional de la Universidad de Puerto Rico, según lo establecido en la Ley de la Universidad del 20 de enero de 1966. Anteriormente, la Facultad de Medicina y la Escuela de Odontología tenían Decanos que informaban directamente al Rector de la Universidad. Ambas unidades funcionaban de manera autónoma con fondos asignados directamente por la Legislatura. Sus facultades no tenían representación en el Senado Académico ni en la Junta Universitaria. El establecimiento del Campus de Ciencias Médicas implicó el nombramiento de un Rector para el campus, la centralización de los procedimientos administrativos (anteriormente bajo la Escuela de Medicina) y el establecimiento de un contrato entre el Rector del Campus de Ciencias Médicas y el Secretario de Salud para el uso del Hospital del Distrito Universitario y las instalaciones del Centro Médico de Puerto Rico. Además, el Rector del Campus de Ciencias Médicas fue nombrado como representante oficial de la Universidad en la Junta Directiva del Centro Médico de Puerto Rico. Las escuelas de Medicina y Odontología, Fisioterapia, Terapia Ocupacional y Patología del Habla y los programas de postgrado de Ciencias Biomédicas fueron organizados como unidades bajo el nuevo Rector. En 1970, el Departamento de Medicina Preventiva de la Escuela de Medicina se convirtió en la Escuela Graduada de Salud Pública bajo la dirección de un decano. En 1971, se estableció el Decanato de Asuntos Estudiantiles. En 1972, las oficinas administrativas del Centro de Ciencias Médicas y los departamentos de ciencias básicas, ubicados previamente en el edificio de la Escuela de Medicina Tropical del Viejo San Juan, se trasladaron a las nuevas instalaciones del Centro Médico de Puerto Rico, uniéndose de esta forma a los departamentos clínicos que operaban en el Hospital del Distrito Universitario desde 1960. Se proporcionaron oficinas y

laboratorios de investigación para las ciencias básicas y para las facultades clínicas en el edificio principal del campus, que está adyacente al Hospital del Distrito Universitario y a otros edificios del Centro Médico de Puerto Rico. El Campus fue sometido a una reorganización interna aprobada por el Consejo de Educación Superior el 13 de febrero de 1976, con efectividad el 1 de julio de 1976. Esta reorganización incluyó: la creación del Decanato de Asuntos Académicos y el Decanato de Administración, el establecimiento del Colegio de Profesiones Relacionadas a la Salud (actualmente Escuela de Profesiones de la Salud) en el que se agruparon todos los programas aliados de salud técnicos y profesionales, la reorganización de la Escuela de Salud Pública como Facultad de Ciencias Biosociales y la Escuela Graduada de Salud Pública y la creación de la División de Ciencias Biomédicas de la Facultad de Medicina.

En 1977, la Escuela de Farmacia, establecida en 1913, se trasladó desde el Campus de Río Piedras al Campus de Ciencias Médicas. Edificios adicionales fueron construidos o remodelados para albergar la Escuela de Farmacia y el Colegio de Profesiones relacionadas con la Salud, que en ese momento incluía a la Escuela de Enfermería. Con la adición de la Escuela de Farmacia, el Campus de Ciencias Médicas realmente unió a los principales programas de profesiones de salud ofrecidos por el Sistema de la Universidad de Puerto Rico. La ubicación de las cinco escuelas cerca del Centro Médico de Puerto Rico facilitó la práctica clínica y fomentó la vida como un campus de ciencias de la salud. A medida que la institución entró en la década de los ochenta, a las actividades de planificación y desarrollo se les dio alta prioridad y se mantuvieron a lo largo de la década. Un Plan de Desarrollo Integral y una Declaración de Misión del Campus emitidos en 1984 fueron seguidos por planes estratégicos a nivel de escuela y del campus, así como por una declaración de misión revisada en 1986 y, posteriormente, en 1994. En 1995, la Escuela de Enfermería, hasta entonces parte del Colegio de Profesiones Relacionadas con la Salud, se convirtió en una unidad administrativa separada y la sexta escuela del campus.

El crecimiento como campus también se evidencia en las áreas programáticas de la institución como el área de enseñanza, investigación y servicio. En los años ochenta y noventa, se agregaron nuevos programas académicos en respuesta a necesidades identificadas de profesionales de la salud. Entre ellos, se crearon los programas de Maestría en Ciencias en Epidemiología, Farmacia, Laboratorio Clínico e Higiene Industrial, así como programas de Maestría en Programas de Salud Pública con especialidades en Gerontología y Enfermería Obstetricia. Otras especialidades de

Maestría en Salud Pública fueron agregadas posteriormente y un programa de Doctorado en Salud Pública inscribió su primera clase en 1998. Durante el año académico 2010-11, comenzó el Programa de Doctorado en Salud Pública - Análisis y Gestión de Sistemas de Salud- y, en 2011-12, el Doctorado en Salud Pública-Determinantes Sociales de la Salud. Otros programas incluyen el grado de Doctorado en Farmacia ofrecido por primera vez en agosto de 2001, el Doctorado en Audiología, que admitió su primera clase en agosto de 2007, y un Doctorado en Ciencias de Enfermería, que comenzó en 2012.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS, UPR

El proceso de planificación estratégica comenzó con el avalúo del ambiente interno (contexto) y del ambiente externo (entorno) en una sesión intensa de discusión y análisis durante día y medio de retiro en la cual participaron los decanos, decanos asociados y otro personal directivo. Se utilizó como marco de referencia la discusión sobre el contexto general de Estados Unidos, el entorno general de Puerto Rico, los retos globales de la educación superior, las macro tendencias generadas a la luz de los cambios que ha traído la emergente sociedad del conocimiento, así como las transformaciones que ha sufrido la incorporación masiva de las tecnologías de la información a la docencia, la investigación y el servicio en contextos comunitarios diversos.

A. Análisis del ambiente externo e interno

El avalúo del ambiente externo ha tomado en consideración los eventos de naturaleza económica, sociológica, tecnológica, legal y de políticas educativas externas. El avalúo del ambiente interno se condujo a la par con el avalúo externo. Este análisis fue dirigido a examinar las tendencias y cambios en los indicadores institucionales del Recinto de Ciencias Médicas, el comportamiento de la matrícula en diversos programas, así como los cambios en el perfil socio-demográfico de la región y del País.

En el contexto general de Estados Unidos, tras el deslucido resultado de 2016, las proyecciones apuntan a un repunte de la actividad económica en 2017 y 2018, especialmente en las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Sin embargo, existe una amplia dispersión de posibles desenlaces en torno a las proyecciones, dada la incertidumbre que rodea a la orientación de las políticas del gobierno estadounidense entrante y sus ramificaciones internacionales. La deuda pública del Producto Interno Bruto (PIB) aumentó de 105% en 2015 a 108% a finales del 2016. La fortaleza del dólar y el débil crecimiento de las economías europeas y japonesa han tenido un impacto negativo en las exportaciones, generando un creciente déficit comercial. La tasa de desempleo se ha mantenido en 4.9 % desde el 2015, estando por debajo del 5% por primera vez desde febrero de 2008. Para febrero de 2016 se registraron 242,000 nuevos empleos. El gasto del consumidor, que representa alrededor de dos terceras partes del producto interno bruto, ha aumentado un 0.5% en el primer mes de 2016. Los niveles de desigualdad económica y social han

aumentado desde los años 1980, alcanzando actualmente su punto más elevado desde hace un siglo. Las elecciones presidenciales de noviembre de 2016 llamaron mucho la atención con relación a los cambios que suponen en la Casa Blanca. Se espera que el país mantenga el mismo nivel de crecimiento, impulsado principalmente por el consumo, así como por la inversión en modernización corporativa. La reforma de salud de Obama ("ObamaCare") Ley de Protección al Paciente y Cuidado Asequible (PPACA) o la Ley de Asistencia Asequible (ACA) se convirtió en ley el 23 de marzo de 2010. El Proyecto del Senado de los Estados Unidos de 2015 para revocar grandes partes del "ObamaCare" Ley de Protección al Paciente y Cuidado Asequible (PPACA) está siendo utilizado como modelo en los nuevos esfuerzos para derogar la Ley, aunque aún no se han divulgado los planes para reemplazar la misma. Existen informes que predicen la pérdida de cubiertas de alrededor de 18 millones de personas y el alza en los costos de los seguros médicos.[1] Respecto al entorno general en Puerto Rico, el país lleva 12 años bajo una fuerte recesión económica. Se instituyó una Junta de Control Fiscal a tenor con la Ley PROMESA (Puerto Rico Oversight, Management and Economic Stabilization Act), la cual busca el control sobre el presupuesto de la Isla con fines de modificar obligaciones de la deuda del país. El escenario actual sigue presentando retos para la economía del país. Ante la falta de liquidez, la Universidad de Puerto Rico se ha mencionado como "tarjeta" en este proceso.[2] De acuerdo a un estudio del Banco Mundial en el que se encuestaron 189 economías y sus ambientes para "hacer negocios", Puerto Rico alcanzó un "ranking" de 55 (Grupo Banco Mundial 2016). La población de la isla sigue reduciéndose a causa de la migración, mayormente de personas en edad productiva. Al primero de julio de 2016, la población de Puerto Rico se estimó en 3, 411,307 personas. Hace 12 años, la población de Puerto Rico llegó a su punto máximo cuando llegó a tener 3.8 millones de personas (3, 826,878 personas) al 1ro de julio de 2004. En estos 12 años, la población de Puerto Rico ha mostrado una reducción de 11% en total o aproximadamente 0.8 % cada año en promedio. [3] En Puerto Rico, la población bajó un 12.5% entre 2009 y 2015.[4] El estimado de la brecha entre los nacimientos y las muertes (aumento poblacional por causas naturales) continúa en descenso. La caída se debe principalmente a que hay menos nacimientos pues las muertes se han mantenido fluctuando alrededor de las 29,000 anuales. Las proyecciones apuntan a que en el año 2017 Puerto

[1] Leonard, K. (2017). CBO: Millions would lose coverage under US NEWS
[2] Vélez, G. (2016). Cinco objetivos de la nueva promesa. El Nuevo Día
[3] Información del United States Census Bureau en Población de PR llega a 3.4 millones en 2016. (2017) Diario de Puerto Rico.
[4] Caraballo, J. (2016). Migración P.R. llega a su punto más alto en 11 años.

Rico será la segunda población en las Américas y el Caribe con más muertes que nacimientos.[5,6] Hasta julio de 2016 la tasa de desempleo en la isla era de 13%. Para el 2015 la deuda pública total de Puerto Rico era de $73 mil millones. Si la dividimos entre todos los 3.4 millones de habitantes en Puerto Rico ese año, cada uno pagaría un total aproximado de $21,470.59. Esto es más que el ingreso per cápita en la Isla, que es $16,776[7]. Los índices de desigualdad en Puerto Rico que duplican los de EU, han alcanzado niveles que afectan adversamente el crecimiento económico y ponen en peligro la estabilidad social. Los ingresos que se obtienen del estrato económico inferior de la sociedad son 33 veces menores que los del quintil superior. Se está experimentando un alza en corporaciones públicas débiles, burocratizadas, minadas políticamente y dependientes del gobierno central para cubrir déficits operacionales y organismos pobremente supervisados por sus juntas, carentes de transparencia y auditabilidad. El sistema de salud en Puerto Rico se encuentra en estado crítico. Entre los efectos de la crisis en este sistema se encuentran: pérdida y reducción de asignaciones federales, pérdida de médicos y médicos especialistas, pérdida de cobertura para pacientes, aumento en copagos, e implicaciones para con la calidad de los servicios. Este panorama macro y sus variables tienen efecto en las tendencias en la educación superior en la Isla en áreas como: matrícula, retención, y ofrecimientos a tenor con proyecciones de empleo. Se discutieron y analizaron los retos globales que enfrenta la educación superior en el hemisferio occidental y en el escenario global; los mismos se resumen en el Apéndice 3.

En el proceso de análisis se identificaron aquellas situaciones y eventos que inciden sobre el Plan Estratégico 2017-2022 y que podrían representar retos importantes para el Recinto de Ciencias Médicas, los cuales se resumen en el Apéndice 4. Los mismos surgen del pareo riguroso entre *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)* que inciden sobre el desarrollo futuro de las instituciones de educación superior y post-secundarias no universitarias en el mundo y que siguen el modelo estratégico que se ilustra en la Figura 1. El Recinto de Ciencias Médicas se posiciona en el cuadrante FO, situación ideal, lo cual implica según se establece en el modelo de análisis estratégico que están orientados a maximizar el aprovechamiento de las oportunidades existentes, apoyándose en las fortalezas de forma que puedan mantener su misión.

[5] Velázquez, A. (2016) Histórico cruce de más muertes que nacimientos en la Isla. El Nuevo Día
[6] Se duplica la baja poblacional del Puerto Rico (2015) Diario de Puerto Rico
[7] Marxuach, S. M. (2014, agosto 10). El informe de la reserva federal. Centro para la Nueva Economía. Recuperado de http://grupocne.org/2014/08/10/el-informe-de-la-reserva-federal/#more-7393

Figura 1: Paradigma del Análisis Estratégico

B. Visión y Misión

Durante el segundo día del Retiro de Planificación Estratégica los participantes, de forma consensuada, revisaron los enunciados de MISIÓN y de VISIÓN**.** La Misión, que guiará las decisiones organizacionales de naturaleza profesional, social, financiera, administrativa y ética, y la Visión del Recinto se expresan de la siguiente manera:

Misión

Preparar profesionales de la salud a través de ofrecimientos académicos a nivel profesional, subgraduado, graduado, post graduado y de educación continua para mejorar la salud de los habitantes de Puerto Rico y el exterior y fortalecer los servicios de cuidado al paciente mediante el conocimiento y la innovación generada por la actividad investigativa.

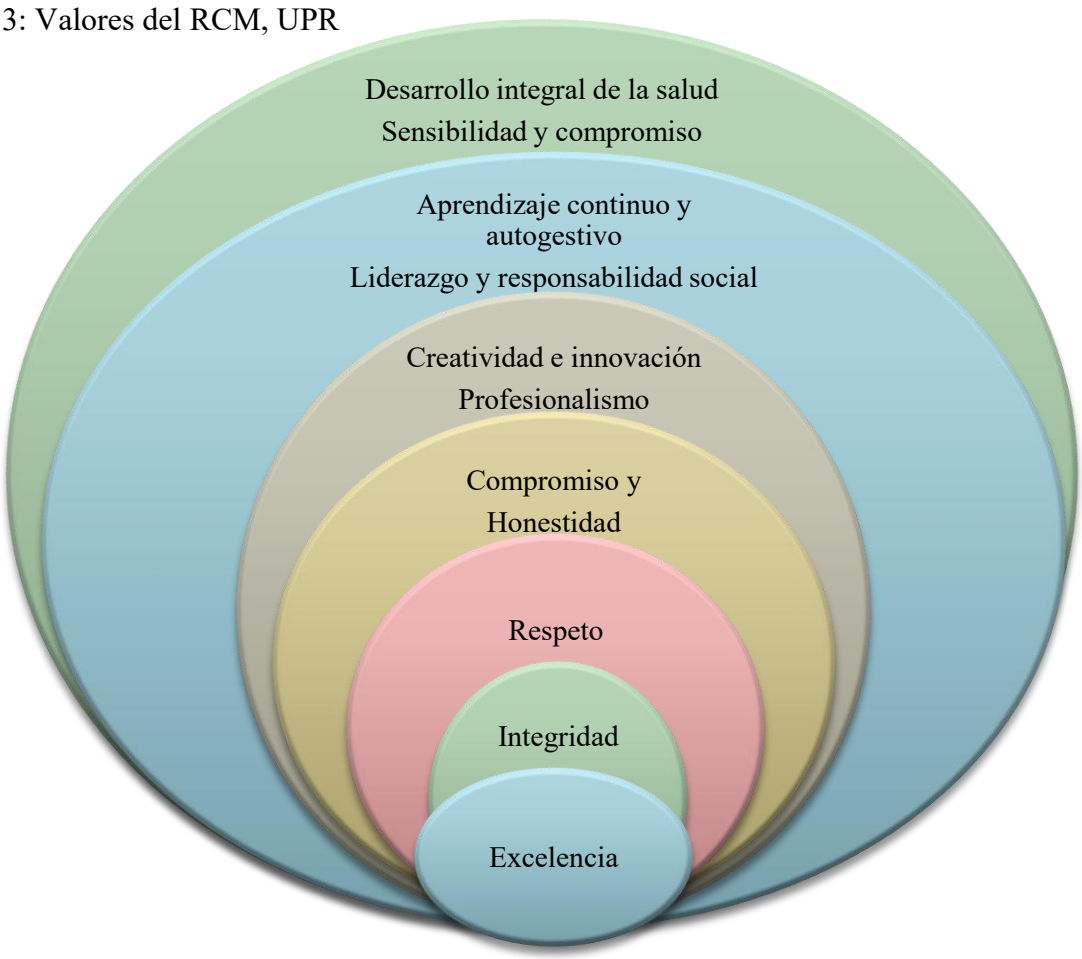
Visión

Institución académica de vanguardia reconocida internacionalmente por la excelencia en la docencia, la investigación y el servicio en el campo de la salud.

Figura 2: Paradigma de una institución académica de vanguardia

C. Valores que comprometen a la comunidad del Recinto de Ciencias Médicas

Figura 3: Valores del RCM, UPR



PLAN ESTRATÉGICO DEL RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS, UPR

Posición esperada para el año 2022

El Recinto de Ciencias Médicas, Universidad de Puerto Rico (RCM, UPR) ha llevado a cabo un proceso comprensivo, abarcador, participativo, inclusivo y deliberativo para el diseño de su Plan Estratégico 2017-2022. Estos procesos contaron con la consulta a los diversos sectores de la comunidad y grupos de interés del Recinto. En adición a revisar los enunciados de visión y misión del RCM, se establecieron metas programáticas con objetivos, indicadores y cursos de acción estratégicas como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de la institución. Este Plan Estratégico demarca planes operacionales por área que proveen una dirección conjunta al Recinto para obtener la posición esperada para el año 2022. Este posicionamiento de cara al 2022 incluye:

1. Contar con un modelo educativo que desarrolle competencias en sus egresados a través de programas académicos relevantes, flexibles, eficientes, centrados en el aprendizaje, acreditados por los organismos correspondientes y apoyados por la interacción y apertura al entorno nacional e internacional.
2. Continuar incrementando la oferta académica virtual de cursos y seguir contando con participación estudiantil en la educación presencial y a distancia.
3. Contar con un modelo de formación integral e inclusiva que procure que los estudiantes sean críticos, emprendedores, competitivos y comprometidos con la sociedad y con su rol en el campo de la salud.
4. Que todo estudiante del Recinto participe de horas de educación académica interprofesional.
5. Seguir contando con facultad competente en su campo de estudio, que realice un trabajo académico reconocido por sus contribuciones investigativas en el campo de la salud, su participación en redes de cooperación nacional e internacional y en la formulación de políticas públicas.
6. Realizar actividades innovadoras de creación, generación y aplicación de conocimiento para el desarrollo de los campos de estudio y la atención de las necesidades sociales de su entorno y del servicio en el área de la salud.

7. Contar con un gobierno institucional y una administración universitaria que fomente la efectividad a través de procesos de rendición cuentas (gestión transparente, flexible, eficaz) y con políticas claras para el mejoramiento institucional con un foco específico en el aprendizaje efectivo de los estudiantes y en la provisión de servicios de salud al pueblo de Puerto Rico.
8. Contar con una cultura de avalúo institucional con la participación de todos los niveles en estrecha comunicación y centrado en el aprendizaje efectivo de los estudiantes.
9. Utilizar la planificación en forma permanente, sistemática e integral para proporcionar dirección y perspectiva a las actividades universitarias.
10. Que el Recinto siga siendo reconocido por la comunidad externa por sus contribuciones innovadoras al campo de la salud, como contribuyente importante a un plan de servicios de salud universal y con impacto global; y en el desarrollo educativo continuo de los profesionales del sector de la salud del País.
11. Que el Recinto siga atendiendo proactivamente los retos de la actualización de su infraestructura física y tecnológica, su plantilla laboral, el desarrollo de sus recursos humanos docentes y no docentes y que transite exitosamente hacia un modelo de generación de recursos externos para su fortalecimiento y sustentabilidad fiscal.

El Plan Estratégico 2017-2022 del RCM ha sido revisado y enmendado a tenor con las recomendaciones de diversos sectores de la comunidad del Recinto, de forma que todas las visiones converjan hacia un propósito común. Este proceso de revisión dio paso a la alineación de los Objetivos Estratégicos del RCM formulados en el plan estratégico y las metas por Asunto Estratégico del Plan Estratégico 2017-2022 del Sistema de la Universidad de Puerto Rico. Este ejercicio permitió al RCM revisar sus estrategias a la luz de las acciones generales del sistema. A continuación, se incluye el Plan Estratégico del Recinto de Ciencias Médicas, 2017-2022.

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022
RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Tabla de Contenido

I. Sistema UPR Asunto Estratégico: Ambiente Educativo

A. Pilar RCM: Calidad Académica e Innovación 19

II. Sistema UPR Asunto Estratrégico: Investigación y Creación

A. Pilar RCM: Investigación y la Gestión de la Innovación 25

III. Sistema UPR Asunto Estratégico: Cultura Tecnológica

A. Pilar RCM: Infraestructura Física y Tecnológica 30

IV. Sistema UPR Asunto Estratégico: Gestión Sostenible

A. Pilar RCM: Fortalecimiento y Sustentabilidad Fiscal, Eficacia en la Gestión Administrativa 34

Alineamiento de los objetivos estratégicos del Recinto de Ciencias Médicas y los Asuntos Estratégicos del Plan Sistémico de la Universidad de Puerto Rico

I. Sistema UPR: Asunto Estratégico: Ambiente Educativo

A. Pilar RCM: Calidad Académica e Innovación

(El ambiente educativo promueve el desarrollo de una ciudadanía responsable a través de programas académicos de orden mundial y una facultad comprometida con la innovación de las prácticas educativas, servicios de apoyo eficientes, avalúo sostenido, tecnologías de avanzada y el uso de un diseño universal para un aprendizaje que continuará de por vida impactando el quehacer público, social, económico, ambiental y el bienestar del país.)

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
1. Fomentar un ambiente innovador basado en un modelo de aprendizaje que responda a la evolución y los requerimientos de las disciplinas y el mercado laboral que asegure el mejoramiento continuo a través del avalúo de los programas académicos y del aprendizaje del estudiante. (MSCHE STD:1, 2, 3, 4, 5, 6)	1.1 Mantener vigente el nivel de excelencia de los programas académicos a través de la acreditación profesional de los programas susceptibles a acreditación y de la evaluación quinquenal de los programas no susceptibles a acreditación profesional.	El 100% de los programas profesionales cumplirán satisfactoriamente con los estándares de las agencias acreditadoras. El 100% de los programas no susceptibles a acreditación profesional serán evaluados quinquenalmente y cumplirán satisfactoriamente con todos los criterios de evaluación.	Activar comités de autoestudio de las escuelas para evaluar los programas susceptibles a acreditación profesional. Establecer comités de trabajo en las escuelas para evaluar el cumplimiento de los programas no susceptibles a acreditación con los criterios de evaluaciones quinquenales.	➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decano Asociado de Asuntos Académicos ➢ Consejo de Integración y Planificación Educativa (CIPE) ➢ Directores de Programas Académicos ➢ Directores de Departamentos
	1.2 Diseñar propuestas y políticas de educación a distancia que conduzcan a la implantación de programas académicos en	Nuevo modelo de educación a distancia del RCM implantado en 2018. Catálogo de ofrecimientos académicos a distancia	Elaborar un inventario de programas académicos con potencial para ser ofrecidos total o parcialmente a distancia.	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	formato híbrido o totalmente en línea.	disponibles (totalmente en línea e híbridos) en las escuelas del RCM.	Revisar y elaborar nuevas políticas académicas y administrativas que rigen los ofrecimientos académicos a distancia.	
	1.3 Adiestrar a la facultad en las áreas de competencias tecnológicas e informáticas y el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) para reorientar sus prácticas a un modelo de educación centrado en el aprendizaje de estudiantes no-tradicionales.	Incremento en los facultativos que ofrecen cursos en línea o en modalidades híbridas.	Documentar el perfil tecnológico del personal docente y no docente por escuela. Implantar programa de capacitación y desarrollo para docentes en el diseño y rediseño de cursos en línea y en la creación de ambientes de aprendizaje y enseñanza virtuales.	
	1.4 -Aumentar los programas académicos que han incorporado la gestión de interprofesionalismo en sus currículos.	Nivel de satisfacción de los componentes del Recinto con esfuerzos dirigidos a la docencia, la investigación, el servicio y la gestión interprofesional. Cambios implantados en el currículo de los programas académicos.	Revisiones curriculares de programas académicos a la luz de nuevos requisitos del mercado laboral.	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
2. Atemperar la oferta académica y de educación contínua a las áreas emergentes de conocimiento en las ciencias de la salud a través de proceso contínuos de avalúo. (MSCHE STD:1, 2, 3, 4, 5, 6)	2.1 Aumentar la oferta académica en horarios no tradicionales y en formatos híbridos y totalmente a distancia para atender las necesidades de la creciente población adulta.	Número de cursos/programas académicos ofrecidos en horario vespertino y los sábados. Número de cursos/programas ofrecidos en formato híbrido y totalmente a distancia. Incremento porcentual de estudiantes regulares y no-tradicionales matriculados en cursos y programas en formato híbrido y totalmente a distancia graduados y subgraduados. Distribución porcentual por escuelas de los programas académicos ofrecidos en formato híbrido totalmente a partir del 2018. Porciento de cursos que se ofrecen en formato híbrido y totalmente a distancia en los programas académicos/ escuelas a partir del 2018.	Encuestar a los estudiantes regulares y la población de estudiantes no tradicionales sobre sus necesidades de estudio y de servicios y las destrezas requeridas para su inserción en el mercado laboral. Elaborar un plan de mercadeo y reclutamiento de adultos.	➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decano Asociado de Asuntos Académicos ➢ Decanos Asociados de Asuntos Académicos de Escuelas ➢ Consejo de Integración y Planificación Educativa (CIPE) ➢ Senado Académico ➢ Directores de programas académicos ➢ Directores de DECEP
	2.2 Desarrollar cursos en áreas emergentes del conocimiento para atemperar los programas académicos existentes a las nuevas tendencias del mercado laboral.	Cambios innovadores implantados en el currículo de los programas académicos.	Establecer como agenda de discusión en reuniones curriculares de programas académicos la incorporación de nuevos requisitos en el mercado laboral. Incorporar componentes/estrategias de	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
			emprendimiento y autogestión a los currículos.	
	2.3 Identificar programas y ofertas académicas con capacidad de integrar los componentes de emprendimiento y autogestión en sus currículos.	Cantidad de cursos de emprendimiento y autogestión incorporados en los currículos de los programas académicos. Catálogo de nueva oferta de cursos de corta duración y certificaciones profesionales atemperadas al mercado de trabajo.	Crear módulos sobre emprendimiento y autogestión para incorporarlos a los currículos de los programas y ofertas académicas.	
	2.4 Promover aquellos programas y oferta académica (certificaciones, educación contínua) atemperados al mercado de trabajo global, a nivel de E.U e internacional.	Responde a los mismos indicadores del objetivo 2.3.	Revisar la oferta académica de educación continua a nivel central para ajustarla a nuevos requisitos de los profesionales de la salud a nivel del mercado global.	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	2.5 Desarrollar un plan de avalúo de aprendizaje a nivel institucional basado en un perfil del egresado que responda a la evolución de las profesiones de la salud a nivel local e internacional.	Implantación de un plan de avalúo de aprendizaje a nivel institucional. Número de facultativos y personal de apoyo a los programas capacitados en las áreas de avalúo y rendición de cuentas. Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios de apoyo. Tasas de retención y graduación.	Establecer un plan de capacitación para la facultad y personal de apoyo a los programas en las áreas de avalúo y rendición de cuentas. Evaluar anualmente los resultados del Plan de Avalúo del Aprendizaje para calibrar factores asociados a las tasas de retención y graduación.	
3. Promover al RCM como recurso experto en el aprendizaje, la investigación y el servicio en el campo de las ciencias de la salud, a nivel local e internacional. **(MSCHE STD:1, 2, 3, 4, 5, 6)**	3.1 Dotar al RCM con las estructuras internas y los procesos de apoyo para fortalecer la competitividad de la facultad y de las iniciativas de aprendizaje y proyección global de los estudiantes en el contexto internacional.	Inventario de resultados en torno a iniciativas implantadas en el RCM para promover procesos, de internacionalización e intercambio. Plan implantado para la internacionalización del RCM que incluya los siguientes elementos: • Acuerdos/convenios para internados de facultad y estudiantes en el área académica.	Desarrollar e implantar un Plan de Internacionalización del RCM que permita posicionar a la institución como opción competitiva para los estudiantes, la facultad y los investigadores.	➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decano Asociado de Asuntos Académicos ➢ Comité de Asuntos Académicos del Senado Académico ➢ Consejo de Educación y Planificación Educativa (CIPE) ➢ Decanos Auxiliares de Estudiantes y Consejeros

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
		• Acuerdos colaborativos para investigación. • Mecanismos para viabilizar la participación de facultad y estudiantes como recurso en eventos fuera de PR (conferenciantes, evaluadores, asesores, entre otros).		Académicos de Oficinas de Asuntos Estudiantiles de las Escuelas

II. Sistema UPR: Asunto Estratégico: Investigación y Creación

A. Pilar RCM: Investigación y Gestión de la Innovación

(El RCM facilita el intercambio de docentes y estudiantes entre las unidades mediante cursos y proyectos dirigidos a la investigación y la creación, promoviendo así las mejores prácticas en el uso de recursos humanos y fiscales. De esta manera, la Universidad atiende de forma efectiva y continua su misión y posicionamiento como líder en las comunidades diversas del país a las que sirve, y como líder en las comunidades del conocimiento y la creación.)

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
1. Desarrollar nuevo conocimiento a través de la investigación y la creación que maximice el uso de los recursos humanos y fiscales, y de las tecnologías del Sistema UPR. (MSCHE STD:1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	1. 1. Desarrollar al Decanato de Investigación que potencie la investigación competitiva mediante el apoyo ágil a la gestión integral de investigación e innovación en la salud que llevan a cabo los docentes y estudiantes.	Líneas de investigación por área en cada Escuela que propicie el establecimiento de grupos de investigación. Aumento de, al menos, un 15% (al finalizar los 5 años de implementación*) en la cantidad de proyectos de investigación activos colaborativo.	Identificar todos los acuerdos de investigación conjunta con otras instituciones educativas por escuela, proyecto, total de personal docente que participa y fondos generados. Analizar las tendencias en el número de investigadores activos y número de proyectos de investigación conjuntos.	➢ Rector ➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decanos de Escuelas ➢ Director del Center for Research Compliance and Development (CRECED) ➢ Directores de programas y centros de investigación ➢ Director Oficina de Planificación, Investigación y Avalúo Institucional (OPIAI) ➢ Decanos Auxiliares de Investigación
	1.2. Aumentar la participación de los estudiantes de pregrado y posgrado en proyectos de investigación que se desarrollan en las facultades.	Aumento de, al menos, un 15% (a 5 años) en el número de (estudiantes y facultad) que participan en proyectos de investigación colaborativos.	Desarrollar una agenda de investigación colaborativa que incorpore a estudiantes de pre y postgrado conjunto.	
	1.3. Fortalecer los procesos de investigación colaborativos con otras dependencias académicas con la perspectiva de generar	Aumento de al menos un 5% en el total de fondos generados a través de proyectos de investigación colaborativos.	Implementar la agenda de investigación colaborativa. Identificar todos los acuerdos de investigación conjunta con otras	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	desarrollo e innovación.	Divulgación y discusión del Informe de Resultados de la agenda de investigación implantada.	dependencias académicas por escuela, proyecto, total de personal docente que participa y fondos generados.	

*Nota: Los resultados por indicador serán evaluados al finalizar los 5 años de implementación del Plan Estratégico. Se realizará un análisis anual del porciento de logro por indicador del Plan de Acción del RCM para establecer crecimiento hacia las metas a 5 años.

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
2. Aumentar la búsqueda y obtención de fondos a través de la investigación competitiva. (MSCHE STD:1, 6, 7)	2.1. Aumentar la cantidad de proyectos innovadores y de investigación subvencionados con recursos y fondos externos.	Incremento de, al menos, un 5% (5 años) en el total de fondos generados a través de proyectos de investigación.	Establecer un Comité AD HOC de Investigadores que puedan desarrollar la agenda de investigación del RCM con potencial de generar fondos externos para los próximos años.	➢ Rector ➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decanos de Escuelas ➢ Director del Center for Research Compliance and Development (CRECED) ➢ Directores de Programas y Centros de Investigación del RCM ➢ Decanos Auxiliares de Investigación
	2.2. Aumentar los contratos con empresas privadas y gobierno central.	Aumentar en un 20% (5 años) los contratos con empresas privadas y gobierno central.	Implantar una agenda de investigación que fomente una mayor participación de investigadores en proyectos financiados con fondos externos.	
	2.3. Mejorar la información requerida y asistencia al personal de apoyo al investigador para agilizar tareas de tramitación y gestión de los proyectos subvencionados con fondos externos.	Cumplir con el 75% de los cambios acordados en la estructura operacional de CRECED (5 años). Impacto de cambios implantados en la estructura operacional de CRECED (Más del 70% de los investigadores estarán satisfechos con los cambios implantados en la estructura operacional de CRECED).	Implantar cambios en la estructura operacional de CRECED. Evaluar los cambios implantados en la estructura operacinal de CRECED.	
	2.4. Aumentar el número de investigadores que generan recursos para la investigación mediante financiamiento externo.	Aumento de entre 10% y 15% en el número de investigadores que generan fondos externos (5 años).	Implantar una agenda de investigación que fomente una mayor participación de investigadores entre las Escuelas y otras instituciones educativas en	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
			proyectos financiados con fondos externos.	
	2.5. Fomentar la participación de los investigadores en redes de investigación para macro-proyectos nacionales e internacionales.	Aumento entre 10-15% en el número de redes de investigación nacionales e internacionales. Aumento de entre 10-15% en el número de proyectos de investigación generados a nivel nacional e internacional en el 2022.	Establecer un Comité AD HOC de Investigadores que puedan desarrollar la agenda de investigación del RCM para los próximos años.	
3. Ampliar la contribución del RCM al país a través de diversos proyectos de impacto en diferentes sectores comunitarios. (MSCHE STD:1, 2, 3, 4, 5, 6,7)	3.1. Establecer parámetros de competitividad y posicionamiento en la transferencia del conocimiento relacionado a proyectos.	Parámetros de competitividad establecidos en cuanto a la transferencia de conocimiento relacionado a proyectos comunitarios. Aumento de, al menos, un 5% en la cantidad de proyectos de investigación que sirven directamente a las comunidades del país.	Establecer un grupo de trabajo constituído por un grupo de investigadores interdisciplinarios que identifiquen parámetros de competitividad y posicionamiento con respecto a proyectos de servicio comunitario.	➢ Rector ➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decanos de Escuelas ➢ Director de Center for Research Compliance and Development (CRECED) ➢ Directores de programas y centros de investigación. ➢ Decanos Auxiliares de Investigación
	3.2. Revisar y adoptar políticas de investigación en el área de servicio comunitario que fomenten la generación de conocimiento científico de punta con pertinencia social y científica, entre las facultades del RCM.	Políticas de investigación enmendadas a la luz de los procesos de revisión en función del servicio en las comunidades locales. Políticas de investigación de nueva creación con impacto en el área de servicio comunitario.	Analizar las tendencias en el número de investigadores activos y número de proyectos de investigación.	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	3.3. Promover y fortalecer la capacitación de los investigadores en la formulación de proyectos de investigación de carácter prioritario que atienda las necesidades del país.	Informe de resultados de la implantación del Plan de Capacitación de los investigadores. Aumento de un 10% en el número de investigadores que participan en proyectos de investigación con impacto directo en las comunidades del país.	Implantar un plan de capacitación para investigadores dirigidos a facilitar el desarrollo de proyectos y contratos con empresas.	

III. Sistema UPR: Asunto Estratégico: Cultura Tecnólogica

A. Pilar RCM: Infraestructura Física y Tecnológica

(El RCM promueve ambientes de aprendizaje y propicia la producción y divulgación de conocimiento mediante el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información, promoviendo así la innovación y la excelencia.)

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
1. Desarrollar programas y ofertas académicas innovadoras mediante el uso de la tecnología que respondan a las necesidades educativas en y fuera de Puerto Rico. (MSCHE STD:1, 2, 3, 4, 5)	1.1 Adecuar la infraestructura física y tecnológica del RCM y sus escuelas para potenciar su capacidad de inserción en la oferta académica a distancia.	Informe de resultados del Plan Maestro Implantado.	Elaborar un Plan Maestro para adecuar y fortalecer la infraestructura física del RCM de manera que apoye los desarrollos tecnológicos emergentes en la docencia y la investigación.	➢ Decano de Administración ➢ Director Oficina de Gerencia y Diseño de Construcción ➢ Director y Personal Oficina de Sistemas de Información (OSI) ➢ Personal de Centros de Cómputos de Escuelas y Decanatos ➢ Personal de oficinas administrativas (recursos humanos, presupuesto, finanzas, entre otras).
	1.2 Potenciar el Campus Virtual mediante la implantación de plataformas de tele-información "Open Sources" que favorezcan la intervención y conexión entre diferentes sectores de la comunidad universitaria.	Veinte por ciento (20%) de aumento (5 años) en el número de usuarios de plataformas de tele-información "Open Sources" (estudiantes, facultativos, investigadores y personal de apoyo a los programas y servicios al estudiante).	Capacitar al personal docente y no docente de apoyo sobre los programas y servicios (en el uso de tecnologías de la información "Open Sources"). [8]	
	1.3 Adaptar la infraestructura física a los requerimientos de desarrollo tecnológico del RCM para mecanizar y agilizar trámites y	Nivel de satisfacción de los usuarios con la infraestructura tecnológica en un 80% o más.	Desarrollar productos mediante el uso de tecnologías de información que contribuyan a agilizar servicios administrativos.	

8 Open Source (Código abierto) es el término con el que se conoce al software distribuido y desarrollado libremente.

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	servicios administrativos.	El 80% o más de los usuarios de servicios administrativos estarán satisfechos.		
2. Desarrollar al máximo de sus posibilidades la infraestructura tecnológica del RCM, los servicios en línea, las redes de apoyo y la capacitación de sus empleados. (MSCHE STD:1,2, 6,7)	2.1 Adecuar la infraestructura física a las necesidades de desarrollo tecnológico del RCM para ampliar actividades relacionadas a la docencia, la investigación, la administración y el servicio a la comunidad. 2.2 Propiciar que la mayoría del personal docente y no docente del RCM desarrolle destrezas actualizadas en el área de tecnologías de información.	Plataformas de tecnologías de información "open sources" utilizadas en el RCM. Número de usuarios de plataformas de tecnologías de información "open sources". Resultados de encuesta sobre el nivel de alfabetización tecnológica de los usuarios académicos y no académicos de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en el RCM y sus escuelas. Establecimiento de medidas base (*Baselines*) respecto a la cantidad de actividades de capacitación ofrecidas por escuela sobre uso y manejo de plataformas de tecnologías de información "Open Sources" y número de participantes por actividad.	Capacitar al personal docente y no docente de oficinas administrativas (recursos humanos, presupuesto, finanzas, entre otras) en el uso y manejo de plataformas de tecnologías de información "open sources".	➢ Decano de Administración ➢ Director Oficina de Gerencia y Diseño de Construcción ➢ Director y personal Oficina de Sistemas de Información (OSI) ➢ Personal de Centros de Cómputos de Escuelas y Decanatos ➢ Personal de oficinas administrativas (recursos humanos, presupuesto, finanzas, entre otras).

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
3. Fortalecer los procesos de avalúo de los programas y del aprendizaje estudiantil para apoyar su mejoramiento sostenido, mediante la integración de sistemas y tecnologías complementarias y la articulación entre los niveles de programas, subgraduados y graduados. (MSCHE STD:1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)	3.1 Establecer un modelo de avalúo institucional dirigido a mejorar la eficiencia del Sistema de Datos Estudiantiles y sus recursos que permita hacer un seguimiento sistémico y permanente a las brechas que existen entre las tasas de admisión, retención y graduación en los programas de las diversas escuelas del RCM.	Divulgación y análisis de los resultados del plan de avalúo de los programas respecto a las brechas en las tasas de retención y graduación de los estudiantes en los programas.	Implantar un modelo de seguimiento de estudiantes (Student Tracking System) dirigido a aumentar las tasas de retención y graduación de los estudiantes del RCM.	➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decano Asociado de Asuntos Académicos ➢ Decanos Asociados de Asuntos Académicos de Escuelas ➢ Presidente Comité Institucional de Avalúo ➢ Director Oficina de Planificación, Investigación y Avalúo Institucional (OPIAI) ➢ Decano de Estudiantes ➢ Decanos Auxiliares de Asuntos Estudiantiles
	3.2 Impulsar la orientación académica y la consejería profesional en línea y asistida para dar respuesta a las necesidades específicas de colectivos de estudiantes con necesidades especiales.	Número de estudiantes que recibieron orientación y consejería académica y profesional en línea y asistida.	Identificar posibles medidas a implantar en las áreas de servicio de orientación académica y consejería.	
	3.3 Asignar mayor apoyo académico a los estudiantes para facilitar que puedan completar el grado académico en el tiempo mínimo establecido.	El 80% o más de los estudiantes estarán satisfechos con el programa académico en el que están matriculados.	Encuestar periódicamente a los estudiantes mediante un instrumento válido y confible y conducir dos grupos focales para medir el nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios ofrecidos.	
	3.4 Evaluar los servicios que se ofrecen a la comunidad estudiantil del RCM con el propósito de atemperar	Planes de acciones correctivos implantados.	Encuestar periódicamente y conducir dos grupos focales para medir el nivel de satisfacción de los	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	las modalidades de estudio, la pertinencia y el acceso a los programas y servicios a sus necesidades.	Resultados de encuesta de satisfacción de los estudiantes.	estudiantes con los servicios ofrecidos.	

IV. Sistema UPR: Asunto Estratégico: Gestión Sostenible

A. Pilar RCM: Fortalecimiento y Sustentabilidad Fiscal, Eficacia en la Gestión Administrativa

(El RCM como institución líder en las ciencias de la salud acoge una cultura de sostenibilidad fiscal, de transformación de alianzas, locales e internacionales.)

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
1. Convertir la institución en un ente eficiente que contribuya a su sostenibilidad presupuestaria, mediante la evaluación contínua y sistemática de la reglamentación y procesos administrativos que guían las actividades de docencia, investigación y servicio. **(MSCHE STD:1, 2, 6, 7)**	1.1. Crear una cultura de evaluación, transparencia y compromiso con los usuarios de los servicios relacionados a la docencia, la investigación y el servicio (internos y externos).	Cambios implantados en la reglamentación y procesos administrativos dirigidos a fortalecer la cultura de evaluación, transparencia y compromiso con los usuarios. Actualización del 100% de los Planes de Avalúo por área de servicio.	Actualizar planes de avalúo correspondientes al área de servicios (administrativo, servicios estudiantiles, entre otros).	➢ Rector ➢ Director de CRECED ➢ Oficina de Desarrollo Académico ➢ Decano de Administración ➢ Decano de Estudiantes ➢ Director Programa de Aprendizaje Sostenido ➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decano Asociado de Asuntos Académicos ➢ Decanos de Escuelas ➢ Directores de Programas de Investigación ➢ Decanos Auxiliares de Estudiantes de las Escuelas ➢ Presidente Comité Institucional de Avalúo ➢ Consejo de Integración y
	1.2. Reducir responsablemente el tiempo invertido en la prestación de servicios de forma que redunde en mayor agilidad y eficiencia.	Más del 70% de los usuarios estará satisfecho con los servicios recibidos.	Encuestar a los usuarios/clientes internos y externos del Recinto	
	1.3. Ampliar el desarrollo de competencias transversales en el personal directivo tales como liderazgo, trabajo en equipo, gestión de cambio, creatividad, gestión de proyectos, calidad de servicios en los recursos humanos del RCM para lograr una	Aumento de un 20% en la cantidad de actividades ofrecidas para fomentar la cultura de avalúo y la rendición de cuentas en el RCM. Aumento de un 30% en la cantidad de empleados docentes, no docentes y estudiantes que	Establecer un plan de capacitación dirigido al personal docente, no docente y estudiantes para fomentar la cultura de avalúo y la rendición de cuentas. Asignar al comité que agrupa a los Decanos Asociados de Asuntos	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	organización más eficiente como vía para mejorar la gestión.	participaron en las actividades de avalúo en el RCM. Informe de análisis sobre descarga de un crédito al personal docente que participa en tareas de avalúo ó determinado a nivel de las Escuelas, según la Certificación 24, 2015-2016 JG, Tablas de Equivalencias de Tarea Académica para el Personal Docente del Recinto de Ciencias Médicas. Aumento de un 10% en la cantidad de actividades de capacitación. Aumento de un 15% en el número de docentes, no docentes y estudiantes que participaron en las actividades de capacitación. El 80% o más de los participantes estarán satisfecho con las actividades de capacitación sobre emprendimiento, autogestión y avalúo institucional.	Académicos de las escuelas estudiar la posibilidad de otorgar una descarga de un crédito al personal docente por su participación en tareas de avalúo. Divulgar los logros de la facultad en el área de avalúo en foros nacionales e internacionales.	Planificación Educativa (CIPE)

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	1.4. Incorporar el componente de emprendimiento y autogestión en los currículos de los programas académicos.	Porcentaje de aprobación de exámenes de reválida. Porcentaje de egresados que trabajan en PR de acuerdo a su disciplina/campo profesional. Satisfacción de los patronos con el desempeño de los egresados. Reconocimientos otorgados a egresados por su destacado desempeño.	Capacitar al personal docente, no docente y estudiantes en las áreas de emprendimiento interprofesional y gestación de proyectos. Encuestar a patronos que reclutan a egresados del RCM.	
	1.5. Desarrollar las competencias de autogestión requeridas en los estudiantes para que éstos contribuyan al bienestar del país.	Cambios implantados en los currículos que incorporan los componentes de emprendimiento y autogestión. Nivel de satisfacción de los estudiantes de, al menos, un 80% con las actividades de capacitación sobre emprendimiento, autogestión y avalúo institucional.	Capacitar al personal docente, no docente y a estudiantes en las áreas de emprendimiento interprofesional y gestación de proyectos conducentes a la comercialización.	
	1.6. Promover una cultura de corresponsabilidad en el gasto (gasto responsable) y en la generación de ingresos	Actividades de adiestramiento ofrecidas para fomentar una cultura	Análisis de gastos y generación de ingresos en	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
	tanto en el personal docente y no docente, como en los estudiantes.	de corresponsabilidad en el gasto de autogestión.	el Recinto por Escuela y Decanato.	
2. Atemperar la política sobre Investigación Institucional a la nueva visión y las mejores prácticas en la educación superior para dicho campo y que apoye la toma de decisiones informada y oportuna. **(MSCHE STD: 1, 2, 6, 7)**	2.1 Fortalecer la investigación institucional a través de la identificación de personal experto en el área de tecnologías de información que contribuya con su conocimiento a facilitar la generación de información útil.	Personal que colabora en proyectos de investigación institucional del RCM con preparación académica en sistemas de información.	Dotar de recursos adicionales a la Oficina de Planificación, Investigación y Avalúo Institucional (OPIAI) con preparación en sistemas de información.	➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Director de Oficina de Planificación, Investigación y Avalúo Institucional (OPIAI) ➢ Decanos de Escuelas ➢ Decanos Asociados de Asuntos Académicos de Escuelas ➢ Presidente Comité Avalúo Institucional
	2.2 Ampliar las oportunidades de desarrollo profesional del personal que labore en el área de investigación institucional para atender las necesidades de información institucional de la UPR, agencias estatales y federales.	Inventario de actividades de desarrollo profesional en la que participa el personal que labora en investigación institucional.	Establecer un plan de capacitación profesional para el personal que labora en investigación institucional en las escuelas y decanatos de apoyo. Designar personal de la OPIAI en comités asesores en las escuelas.	
	2.3 Propiciar un mayor uso de la investigación institucional a nivel de las escuelas como herramienta para el avalúo de la efectividad, mediante la participación de profesionales que laboran en este campo en comités asesores.	Participación de la OPIAI en comités asesores a nivel de las escuelas. Informes de progreso de proyectos a nivel institucional dirigidos a asegurar el flujo y la calidad de los datos de las operaciones del RCM.	Establecer comités/grupos de trabajo de la OPIAI y personal de apoyo de las escuelas y decanatos de apoyo para trabajar en proyectos dirigidos a asegurar el flujo y calidad de los datos de los estudiantes y de las operaciones del RCM. Articular esfuerzos a nivel institucional para	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
			asegurar el flujo y calidad de datos de las operaciones del RCM.	
3. Optimizar las operaciones de la institución en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas, tecnológicas y de reingeniería de procesos. (MSCHE STD:1, 2, 3, 6, 7)	3.1. Revisar las políticas de práctica intramural e incentivos de investigación y comercialización de patentes.	Implementación del 100% de los cambios a las políticas sobre manejo de práctica intramural, incentivos de investigación y comercialización de patentes. Nivel de satisfacción de 80% de los usuarios con la nueva estructura organizativa implantada para impulsar las relaciones de universidad-empresa.	Designar a un grupo de docentes y personal de apoyo para trabajar en la revisión de políticas sobre el manejo de la práctica intramural, incentivos de investigación y comercialización de patentes.	➢ Rector ➢ Director de CRECED ➢ Oficina de Desarrollo Académico ➢ Decano de Administración ➢ Director Programa de Aprendizaje Sostenido ➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Decanos de Escuelas ➢ Directores de Programas de Investigación ➢ Director Oficina de Sistemas de Información (OSI) ➢ Directores Oficinas de Presupuesto, Recursos Humanos, Finanzas, Asistencia Económica, Recaudaciones, entre otras.
	3.2. Fortalecer la gestión administrativa/financiera mediante la utilización de los sistemas de aplicación tecnológica e informática dirigidos a la toma de decisiones administrativas y financieras y al cumplimiento con la rendición de cuentas.	Al menos el 80% de los directores de oficinas administrativas utilizarán sistemas tecnológicos y de informática para facilitar la toma de decisiones. Aumento de un 15% en el número de actividades de capacitación ofrecidas sobre mejores prácticas y re-ingeniería de procesos. Aumento en un 10% del número de docentes y no docentes que participaron	Aplicar los sistemas tecnológicos y de informática para facilitar la toma de decisiones administrativa y financiera. Establecer un plan de capacitación para personal docente y no docente sobre las mejores prácticas, y reingeniería de procesos, autogestión y emprendimiento.	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
		en las actividades de capacitación.		
	3.3. Revisar el modelo de facturación de servicios que ofrece la institución con el propósito de optimizar los recaudos.	Informe de evaluación de resultados de la implantación del nuevo modelo de facturación.	Implantar un nuevo modelo de facturación de servicios en la institución para mejorar los recaudos.	
4. Diversificar las bases de financiación para incrementar la riqueza de la institución a través de alianzas, locales e internacionales con universidades, entidades gubernamentales, el sector privado, la investigación institucional competitiva y la filantropía. (MSCHE STD: 1, 2, 6, 7)	4.1 Establecer un modelo de gestión financiera que diversifique las fuentes de ingreso e incremente la financiación privada y la autogestión.	Aumento de 15% en el número de actividades de capacitación en gestión financiera ofrecidas sobre emprendimiento y autogestión. Modelos aprobados sobre gestión financiera para diversificar fuentes de ingreso.	Establecer un comité Ad Hoc nombrado por el Rector para diseñar estructura organizativa que impulse la gestión financiera dirigida a la comercialización de proyectos.	➢ Rector ➢ Decanos de Escuelas ➢ Director de CRECED ➢ Oficina de Desarrollo Académico ➢ Decano de Administración ➢ Director Programa de Aprendizaje Sostenido ➢ Decano de Asuntos Académicos ➢ Directores de Programas de Investigación ➢ Directores Oficinas de Presupuesto, Recursos Humanos, Finanzas, Asistencia Económica, Recaudaciones, entre otras.
	4.2. Promover acciones de capacitación en emprendimiento activo dirigidas a potenciar el capital intelectual con que cuenta el RCM (Capital Humano, Patentes, Capital tecnológico de los grupos de investigación, entre otros).	Aumento de 10% en el número de docentes y no docentes que participaron en las actividades de capacitación en emprendimiento y desarrollo de nuevos proyectos.	Capacitar al personal docente y no docente sobre emprendimiento activo y autogestión.	
	4.3. Fomentar el emprendimiento interprofesional y la gestación de proyectos y derivados dirigidos a la comercialización de proyectos innovadores.	Implementación del modelo de gestión financiera aprobado. Lograr un 80% de satisfacción de los usuarios con el modelo de	Capacitar al personal docente y no docente en las áreas de emprendimiento interprofesional y gestación de proyectos conducentes a la	

Meta Estratégica RCM	Objetivo Estratégico RCM	Indicadores RCM	Estrategias RCM	Responsables
		gestión financiera y organizativo implantado. Ingresos allegados a la institución por tipo de fuente.	comercialización de proyectos.	

APÉNDICES

APÉNDICE 1: DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Para entender el lenguaje que se emplea en el documento y familiarizar a los participantes del proceso con la terminología específica, se ha desarrollado una lista de términos exclusivamente para estos propósitos.

1. **Análisis del entorno**- Supone la identificación de aquellos factores y condiciones que, desde fuera, influyen sobre la institución y establecen sobre ella consecuencias importantes; desde la perspectiva del análisis FODA, se refiere al análisis de las amenazas y oportunidades que se presentan en el contexto en que se desenvuelve la institución. Actividades o eventos que ocurren fuera de la organización y que impactan positiva o negativamente la viabilidad y el crecimiento de la Institución. Estos factores envuelven cambios tecnológicos, sociológicos, económicos y políticos y cambios en la industria respectiva.

2. **Análisis interno**- Permite a la organización descubrir aquellas características propias que constituyan atributos esenciales y prioritarios, los cuales le permiten enfrentarse al entorno de la manera más provechosa para sí misma y para la sociedad. Entre estos atributos se destacan los valores propios de la empresa, su función social, sus experiencias, recursos y potencialidades, su competitividad, su capacidad de operación, sus carencias y problemas más importantes, y su funcionamiento. Actividades o eventos que ocurren al interior de la organización que tienen efecto directo en su viabilidad y crecimiento. Estos factores envuelven la misión de la Institución, las metas, la calidad del servicio que se ofrece, la eficacia de las funciones de apoyo, la realidad presupuestaria y la utilización de los recursos.

3. **Avalúo de Resultados** - Proceso por medio del cual se recopila y analiza la evidencia de la congruencia entre la misión, metas y objetivos institucionales establecidos y los resultados de sus programas y actividades, con el propósito de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

4. **Emprendimiento**- El emprendimiento en su acepción general, es la actitud y aptitud que le permite a una persona enfrentar nuevos retos, asumir riesgos, abrir nuevos caminos, buscar alternativas, ser creativo, ir más allá. En el campo de los negocios, le permite identificar oportunidades e iniciar nuevos proyectos con posibilidades de innovar, o sea, con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable, con valor agregado y de manera efectiva.

5. **Estrategias**- Son un medio para alcanzar los objetivos (el cómo), directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Es la disposición y aplicación de los recursos y habilidades de la organización en función de objetivos y metas de la manera más eficiente.

6. **Evaluación**-Etimológicamente la palabra evaluar está relacionada con el vocablo latino "valere", que significa valorar, dar valor, asignar valor. Está precedida del prefijo "e", apócope de la preposición latina "es" que significa valoración de adentro hacia fuera; según

el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, evaluar es señalar el valor de una cosa.

7. **Formación integral**- Desarrollar el hombre en todas sus potencialidades y valores y en todas sus dimensiones: formativa (educar para la vida), socio-interactiva (líderes que transformen la comunidad), cognitiva (desarrollo de capacidades de análisis, reflexión con espíritu científico mediante la investigación), académico-profesional (adquisición y generación de conocimientos científicos para preservar y restablecer las condiciones de salud).

8. **Flexibilidad curricular**- Enfoque personalizado de la educación respetando las diferencias de los estudiantes; conservación del componente central, pero con posibilidades de formarse en un campo específico de interés; involucrar nuevos programas, enfoques o estrategias metodológicas que respondan a los retos cambiantes de la formación y del ejercicio de la profesión médica.

9. **Gestión estratégica**- Metodología que integra pronósticos, propósitos y objetivos de mediano y largo plazo con la gestión diaria. Es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial.

10. **Gestión tecnológica**- Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionadas con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología.

11. **Globalización**- Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

12. **Indicadores**- Variables cuantitativas cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión.

13. **Innovación**- Es la transformación de una idea en un producto mercadeable nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social. Implica la introducción exitosa en el mercado, en los procesos de producción o en las propias organizaciones, de nuevos productos, tecnologías o servicios intensivos en conocimiento, así como la subsiguiente difusión en la sociedad.

14. **Metas**- Expresión concreta de los logros que se quiere alcanzar en cada una de las áreas o ámbitos de acción que se desprenden de los objetivos estratégicos.

15. **Misión**- La misión es una descripción breve de la razón de ser de la organización; recuerda la razón de ser de la institución; identifica mercado objetivo actual y futuro; define el campo de acción de la institución; explícita la respuesta institucional a las necesidades que dieron origen a la organización; identifica las ventajas comparativas sustentables en el largo plazo.

16. **Metas estratégicas**- Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

17. **Pertinencia**- Responder a las necesidades de la nación evaluando las políticas de salud con una postura crítica y con la propuesta de nuevas alternativas. La pertinencia también implica tener en cuenta los riesgos actuales y potenciales de enfermar, así como las condiciones necesarias para mantener la salud. Esto requiere establecer relaciones e interrelaciones para poder renovar un currículo que responda a estas necesidades. En este punto es importante estudiar la globalización frente a la identidad local, regional y nacional como otro punto de tensión.

18. **Políticas**- Directrices que proporcionan guías generales para canalizar la gestión administrativa en direcciones específicas y que orientan ideológicamente hacia la toma de decisiones autónomas para la consecución de los objetivos institucionales. Son una guía básica de orientación para la acción de sus clientes internos en cumplimiento de unos objetivos institucionales propuestos por la alta dirección. Establecen lo que la dirección quiere o prefiere que se haga y reflejan una decisión directiva para todas las situaciones similares.

19. **Responsabilidad social**- Compromiso que las empresas y los individuos que las conforman tienen con la sociedad. Incorpora el concepto de la valoración positiva o negativa del impacto social que representan las decisiones empresariales. Dicha valoración se inscribe tanto en el contexto ético como legal. En nuestro ámbito universitario se entiende que esta no se refiere solo a la articulación del Recinto de Ciencias Médicas o de la Universidad con su entorno social, sino que las mismas funciones de docencia y de investigación son parte de su responsabilidad social.

20. **Tecnología**- Es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios.

21. **Open Source** (Código abierto) - Es el término con el que se conoce al software distribuido y desarrollado libremente.

22. **Plan de Acción**- Los planes de acción están constituidos por asuntos específicos que deben resolverse mediante cambios y mejoras.

23. **Plan de Avalúo Institucional**- El Plan de Avalúo institucional debe incluir las actividades o procesos que se desean avaluar de acuerdo a los objetivos propuestos en el Plan Operacional. Se recomienda que dentro de las unidades operacionales se seleccionen aquellos aspectos o áreas donde menos información se tenga disponible.

24. **Planificación Estratégica-** Constituye la parte medular del modelo ya que identifica las necesidades de la organización, su razón de ser y sus objetivos para posteriormente orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de estrategias y tácticas de largo, mediano y corto plazo. La planeación estratégica es el proceso sistemático, intencional e integrador por medio del cual se identifican las necesidades de la organización, su razón de ser, se definen los objetivos y las metas para lograr en el largo plazo, se ordenan y alinean los recursos y las acciones, todo ello enmarcado dentro de la Misión, la Visión y los Valores institucionales definidos colectivamente. Con base en el

análisis situacional, la organización encontrará aquellas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades propias y de su entorno, con el fin de plantear estrategias conforme a los problemas que debe resolver para garantizar el logro de sus objetivos; es una forma organizada de manejar el futuro, cuyo propósito es hacer que el devenir de la organización suceda de acuerdo con su visión.

25. **Plan Operacional** - El plan operacional constituye un plan de trabajo basado en los objetivos que las unidades operacionales intentarán alcanzar. Los planes operacionales son el enlace entre el Plan Estratégico, el Plan de Avalúo Institucional y el Presupuesto Operacional.

26. **Valores** - Un valor es la creencia permanente en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia.

27. **Visión** - La visión es una imagen mental viva, representa un estado futuro deseable que buscamos crear, sirve de guía para la toma de decisiones y compromete para la acción; declara las aspiraciones de la institución. Se constituye en la dirección estratégica y comunica los valores más importantes de la institución.

APÉNDICE 2: CUESTIONARIO SOBRE LA OPINIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA SOBRE ÁREAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Cuestionario sobre la opinión de la comunidad universitaria sobre áreas de acción estratégica

Ramón F. González, DDS, MPH
Decano Asuntos Académicos

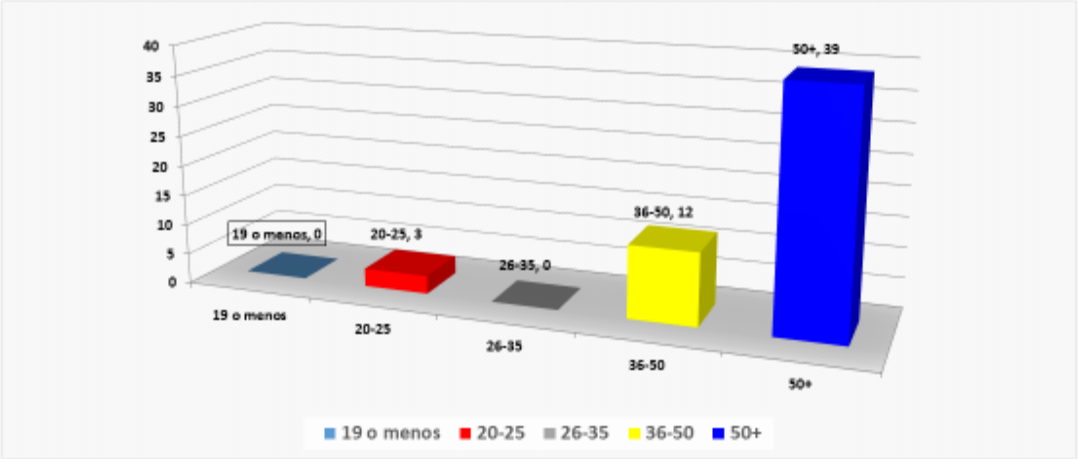
María de los A. Ortiz, MS, PhD
ConsultoraDAA

Wanda Barreto, MS, EdD
Directora OPIAI-DAA

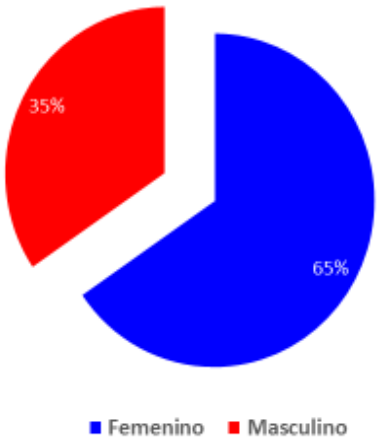
Metodología

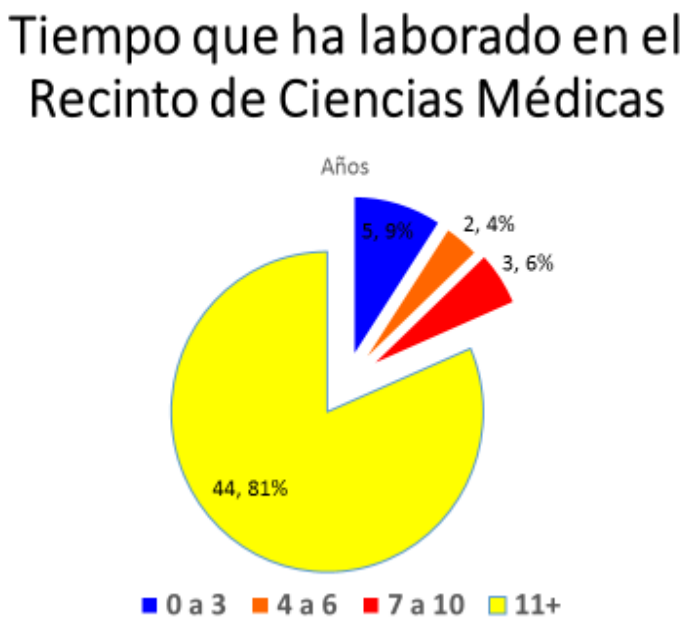
- Luego de varias reuniones con el Dr. Ramón González, Dra. Wanda Barreto, Dr. José Capriles y la Dra. María de Los Ángeles Ortiz diseña un instrumento para ser discutido con este grupo de trabajo.
- El instrumento original titulado: *Cuestionario sobre la opinión de la comunidad universitaria sobre áreas estratégicas* fue discutido con este grupo de trabajo, es enmendado y diseñado para poderse administrar en línea.
- Una vez finalizado fue sometido para aprobación del IRB. Una vez evaluado, el IRB sugiere cambios en el segmento del Consentimiento Informado y es eventualmente aprobado el 26 de febrero de 2016.
- La muestra seleccionada contenía 93 sujetos que representan todos los sectores de la comunidad universitaria. De estos 55 contestaron el instrumento para un total de 55 para un 59%.

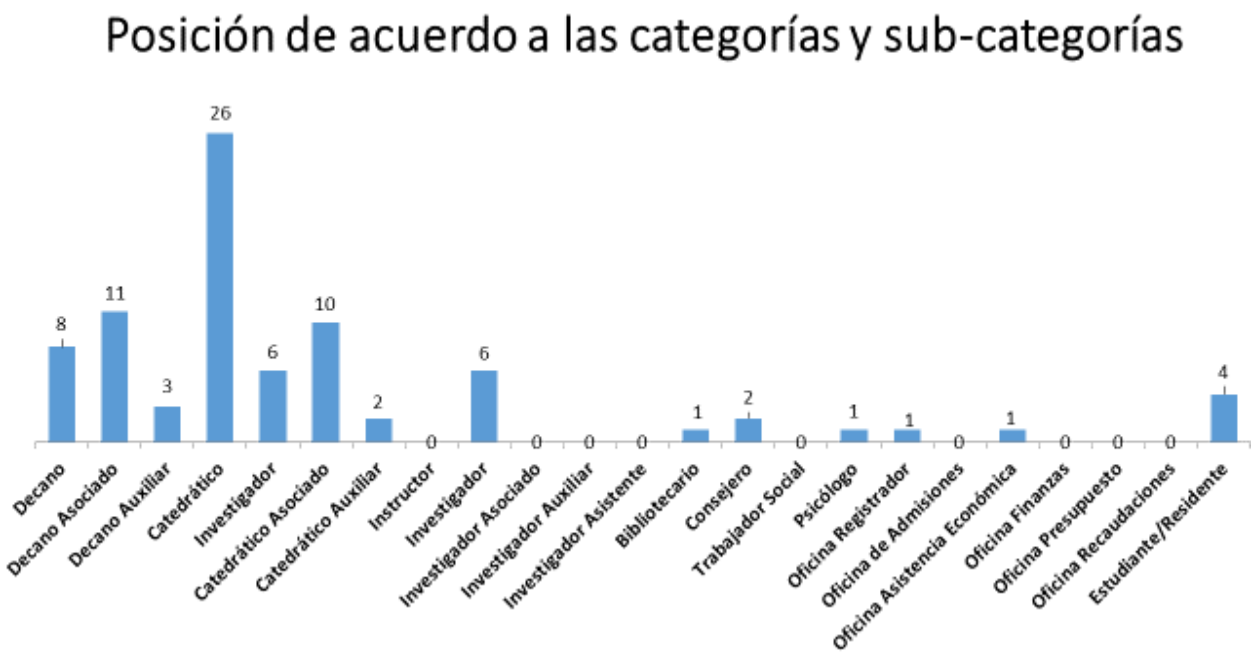
Grupo de edad



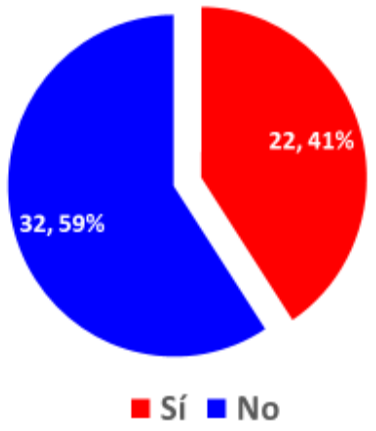
Género



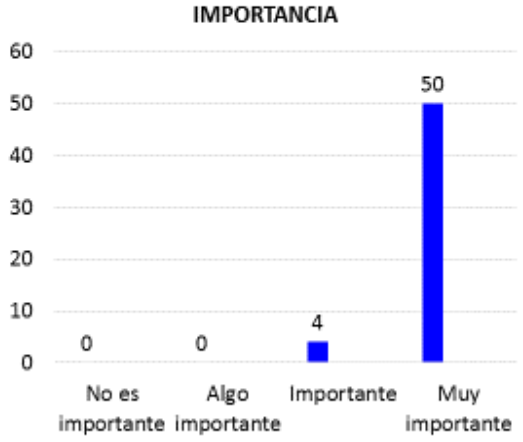

Tiempo que ha laborado en el Recinto de Ciencias Médicas
Años
5, 9%
2, 4%
3, 6%
44, 81%
0 a 3
4 a 6
7 a 10
11+


Posición de acuerdo a las categorías y sub-categorías
8
11
3
26
6
10
2
0
6
0
0
0
1
2
0
1
1
0
1
0
0
0
4
Decano
Decano Asociado
Decano Auxiliar
Catedrático
Investigador
Catedrático Asociado
Catedrático Auxiliar
Instructor
Investigador
Investigador Asociado
Investigador Auxiliar
Investigador Asistente
Bibliotecario
Consejero
Trabajador Social
Psicólogo
Oficina Registrador
Oficina de Admisiones
Oficina Asistencia Económica
Oficina Finanzas
Oficina Presupuesto
Oficina Recaudaciones
Estudiante/Residente

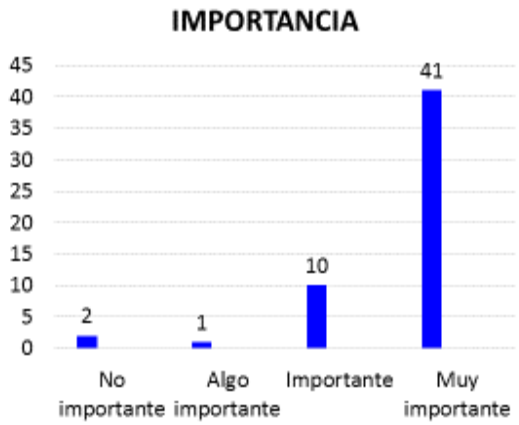
Miembro del Comité de Planificación o encargado del Plan Estratégico en su facultad o decanato



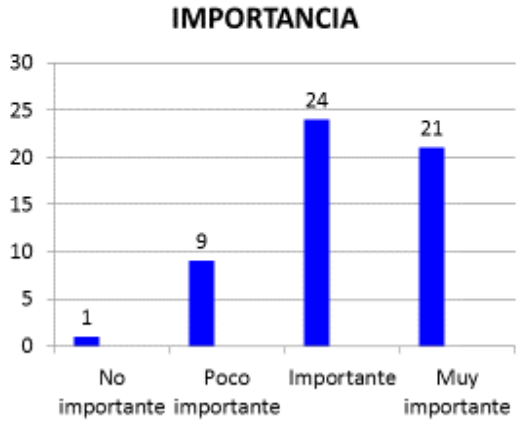
IMPORTANCIA y PRIORIDAD: CALIDAD ACADÉMICA E INNOVACIÓN

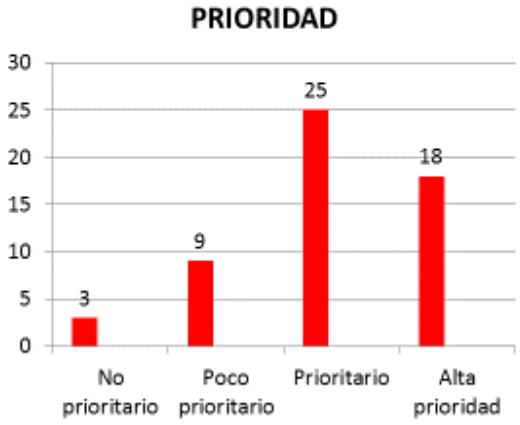


IMPORTANCIA y PRIORIDAD: FORTALECIMIENTO Y SUSTENTABILIDAD FISCAL

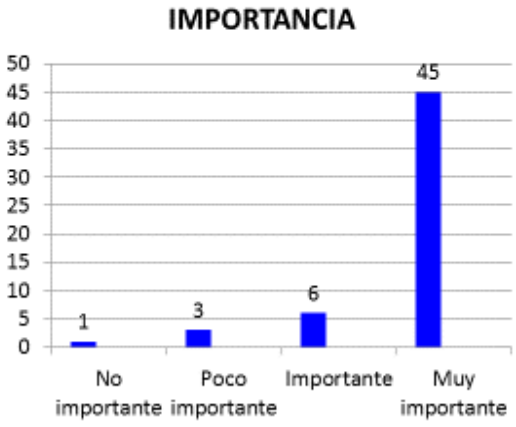


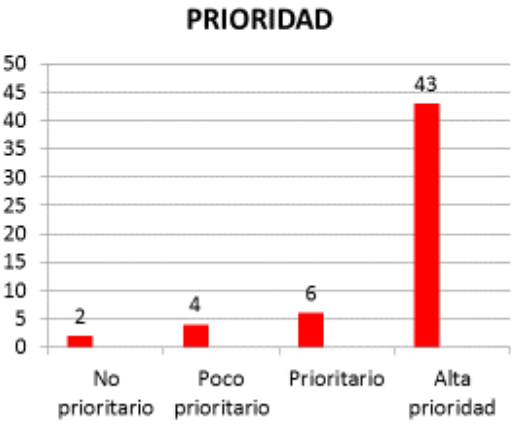
IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: INTERNACIONALIZACIÓN, MOVILIDAD ESTUDIANTIL Y FACULTATIVA



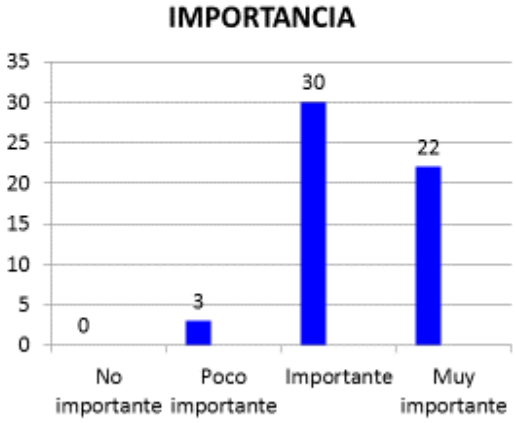


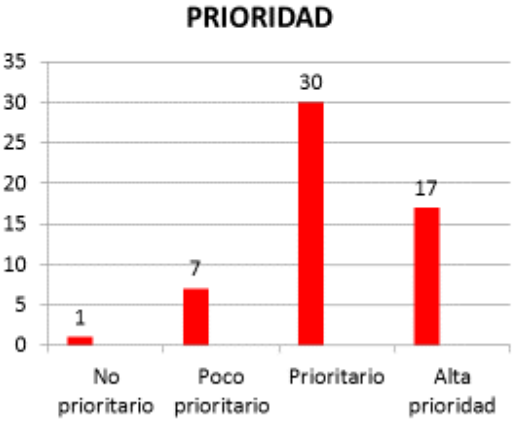
IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA



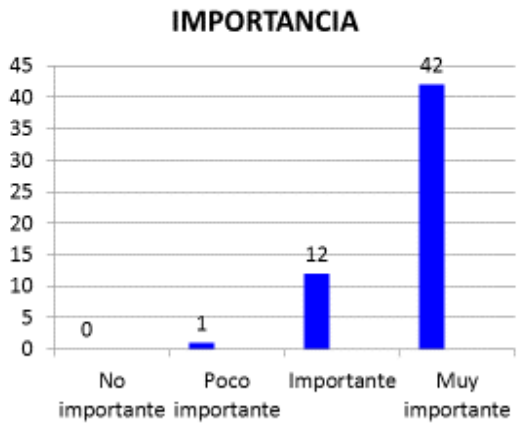


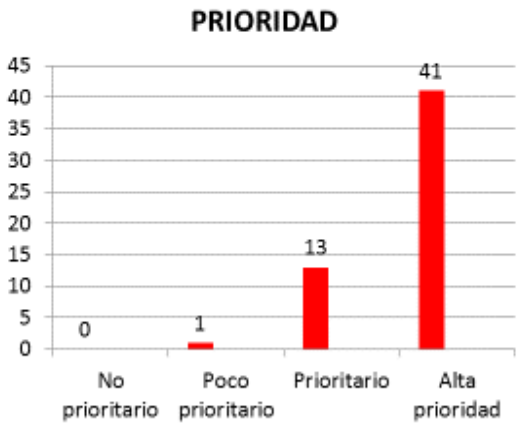
IMPORTANCIA y PRIORIDAD: TERCERA MISIÓN



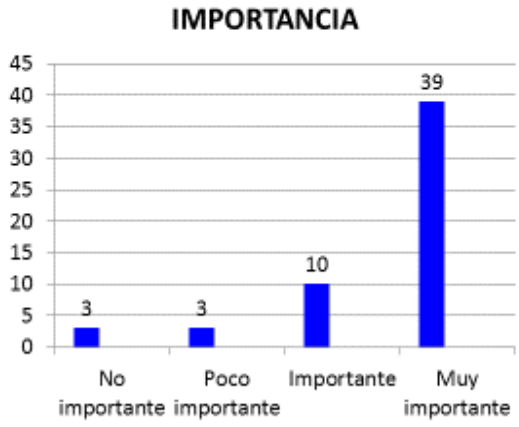


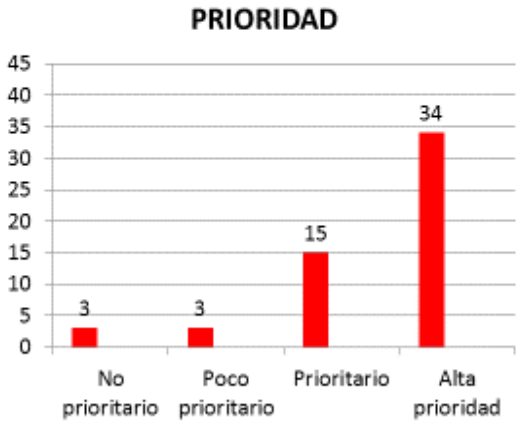
IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: INVESTIGACIÓN DE VANGUARDIA



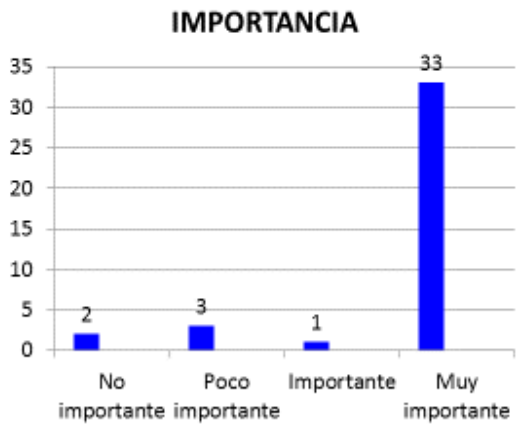


IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: PLANEACIÓN, PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

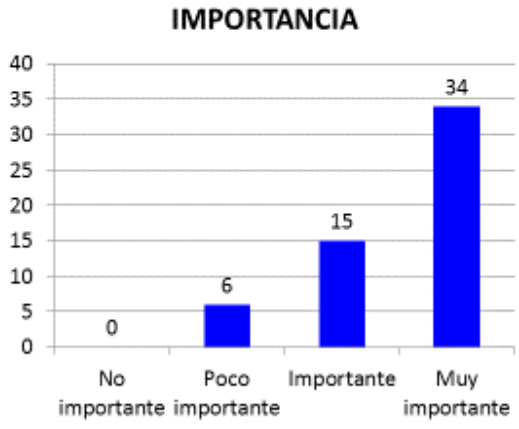


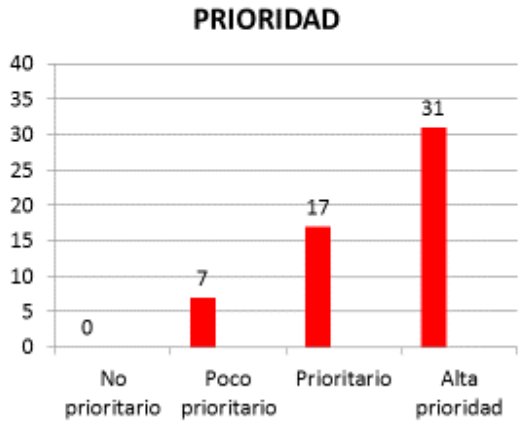


IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: AVALÚO, "ASSESSMENT" INSTITUCIONAL

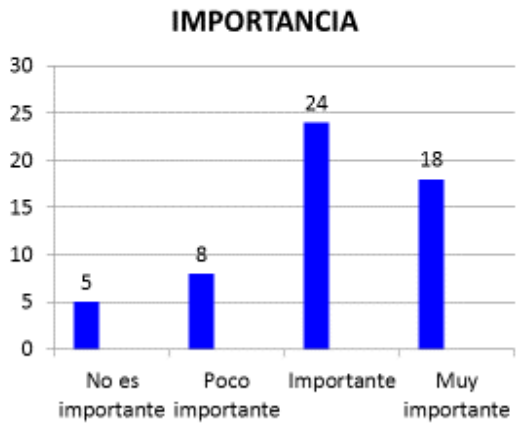


IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

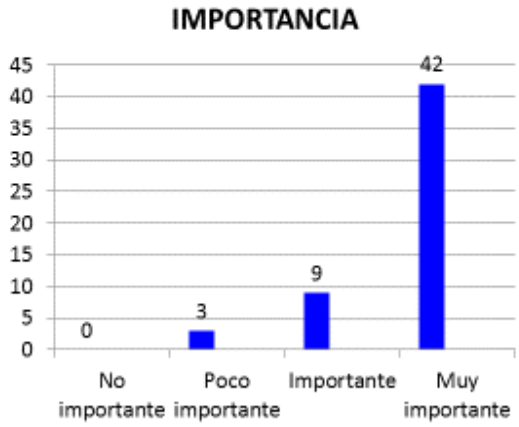




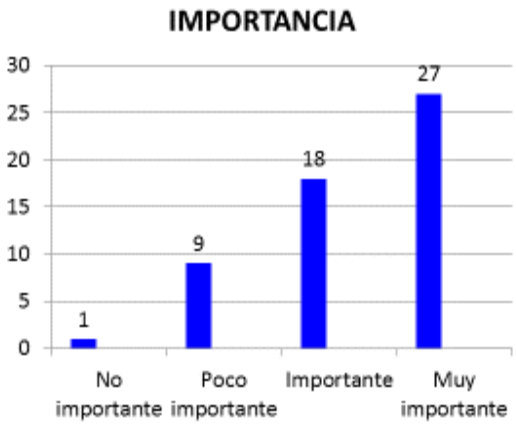
IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: EDUCACIÓN A DISTANCIA, REDES Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN RELACIONADOS

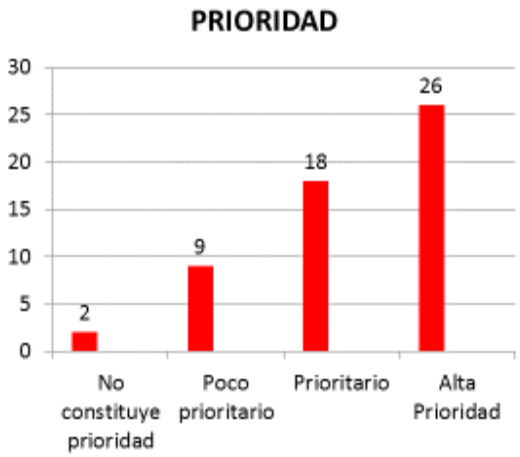


IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: OFERTA ACADÉMICA



IMPORTANCIA Y PRIORIDAD: ESCENARIOS DE MATRÍCULA, TITULACIÓN, DIVERSIFICACIÓN Y COBERTURA LABORAL PARA EL PERÍODO 2016-2020.





Comentarios Infraestructura Tecnológica

- Mantenimiento de bases de datos fidedignos
- Aumento en infraestructura tecnológica
- Advanced Technologies to support teaching and student learning
- Desarrollo y actualización de la facultad en tecnología para la enseñanza, en educación interprofesional, en assessment del aprendizaje y en estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje diversas.
- Adiestramiento al personal No-docente, en programados como Office y Acrobat.
- Igualmente, programar adiestramiento trimestrales en las distintas instancias de Oracle, no sólo para repasar conceptos, sino para adiestrar regularmente al personal de nuevo ingreso al RCM.

Comentarios Servicios Estudiantiles

- Estacionamiento para estudiantes
- Mejorar seguridad
- Las oficinas de servicio al estudiante deberían estar juntas en un solo edificio y en un primer piso.
- Strengthen Student Support Services
- Mejorar la experiencia del estudiante dentro de la institución.
- Apoyo a estudiantes Interprofesionalismo
- Área Estudiantil: servicios a los estudiantes - accesibilidad, agilidad, horarios flexibles y extendidos, apoyo tecnológico, calidad en servicio; reclutamiento estudiantil; apoyos académicos, consejería académica, mentorías/tutorías;
- Vida universitaria - seguridad, ambiente, calidad de vida; actividades extracurriculares, sociales, culturales; recursos y facilidades físicas; estacionamiento;

Comentarios Procesos Administrativos

- Cultura Organizacional: Relaciones laborales con el personal no docente.
- También el presupuesto del RCM es área de prioridad y debiera discutirse abiertamente, presentarse a la comunidad y estar preparado para críticas y cambios, se malbarata demasiado y es tiempo de pararlo ya, si no, la Junta Fiscal lo hará.
- Reducir Los Gastos Administrativos de Adm Central y (11)Recintos de POSICIONES DE CONFIANZA Y BONIFICACIONES NO DOCENTES(especialmente) y DOCENTES y la duplicación de posiciones y servicios
- El RCM TIENE q entender q los profesionales se forman con conocimiento y actitudes. En las oficinas, la burocracia ahoga los estudiantes y profesores y deforma la misión académica. Como es posible que todavía no tengamos un cuadro telefónico eficaz, diligente, amable? Cada vez q se llama de EU, q vergüenza!!! Muchas oficinas de apoyo institucional, responden con un "NO SE' y no con "déjeme ayudar a resolver". Hay q profesionalizar al personal de apoyo, q entiendan q sus tareas tienen repercusiones en la academia.

Comentarios Procesos Administrativos

- También deben ofrecerse seminarios en Técnicas Modernas de Supervisión para los nuevos Supervisores, de Trabajo en Equipo y Prácticas Modernas en la Administración de Oficina.
- Eficiencia de los procesos administrativo
- Mecanismos para la continuidad de los procesos académicos y administrativos y de proyectos favorable a la institución.

Comentarios Procesos Administrativos

- Propongo que se constituya un Comité Permanente de Administradores, que lo compongan los 9 Administradores Principales de los 9 Decanatos. Ese grupo, junto a Funcionarios directivos del RCM según aplique la necesidad, deber participar activamente en la revisión de nuevos procedimientos, decisiones ante la Junta Administrativa de índole procesal y/o económico y en la revisión de Sistemas y Procedimientos administrativos actuales. Ese grupo de Administradores Principales de los 9 Decanatos, no sólo conocen los asuntos relevantes de la administración del RCM, sino que poseen la Memoria Institucional de al menos los pasados 25 años, y seis (6) de ellos representan a las Escuelas, que son al final la razón de ser del RCM/UPR, por lo tanto sus necesidades y opiniones deben tomarse en cuenta para que luego se pueda operacionalizar eficientemente las decisiones tomadas en otros foros académicos/administrativos.

Comentarios Facultad

- Invest on Faculty Development on Pedagogy and Professional Disciplines
- Plazas Docentes para asegurar Facultad de Calidad, mantener oferta académica y programas de residencia en especialidades de Medicina (indispensable a para el país)
- Asegurar presencia y participación docente en los cuerpos de representación y expresión de los recintos como Senado Académico, Junta. Universitaria, Junta Administrativa y de Gobernanza como J. de Gob,
- Asegurar permanencia. (tenure) para lograr todos los objetivos en la encuesta.
- NEGOCIACION COLECTIVA PARA LOS DOCENTES, en especial en estos momentos de crisis para defender los derechos de los docentes, sus condiciones laborales, las Plazas, Retiro, Permanencia, Plan Medico, modelos de Contratación,
- Evitar despido de personal por contrato y sobretodo evitar que en esta Crisis se aplaste, oprima, abuse y afecte negativamente, MAS!, la parte Mas frágil e in defensa de la Universidad: DOCENTES!

Comentarios Facultad

- Recursos Humanos bien pagados y con seguridad de empleo, estabilidad, evita movilidad excesiva.
- Desarrollo de facultad
- Cumplimiento académico- Importante fortalecer mecanismos para garantizar equidad tanto en carga académica como en oportunidades.

Análisis de las áreas identificadas como importantes y prioritarias

IMPORTANCIA	PRIORIDAD
1. Calidad Académica e Innovación	1. Calidad Académica e Innovación
2. Fortalecimiento y Sustentabilidad Fiscal	2. Fortalecimiento y Sustentabilidad Fiscal
3. Infraestructura Tecnológica	3. Infraestructura Tecnológica
4. Investigación de Vanguardia	4. Investigación de Vanguardia
5. Oferta Académica	5. Oferta Académica
6. Avalúo, "Assessment" Institucional	6. Avalúo, "Assessment" Institucional

APÉNDICE 3: RETOS GLOBALES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

RETOS GLOBALES QUE ENFRENTA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2016)

1. Mayores demandas de calidad y pertenencia.

2. Integración de las nuevas TIC'S; universidad virtual y didácticas virtuales.

3. Poca versatilidad para competir con nuevas ofertas y/o currículos flexibles y personalizados con rutas variadas y diferentes salidas.

4. Nueva estructura demográfica y envejecimiento de la población frente a pocos programas académicos dirigidos a adultos mayores.

5. Incapacidad para responder a las expectativas de las nuevas generaciones y dificultad para liberarse de modelos pedagógicos tradicionales.

6. Demanda por un rol más protagónico de la universidad en la sociedad.

RETOS GLOBALES QUE ENFRENTA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2016)

7. Poca conciencia científico –tecnológica de las empresas del medio y baja inversión en investigación, desarrollo e innovación.

8. Pobre competitividad como institución en el contexto internacional; estudiantes y docentes sin suficiente nivel internacional.

9. Validez mundial de grados universitarios; poco desarrollo en homologación de títulos y en doble titulación.

10. Reducción relativa del presupuesto estatal para la Universidad en un contexto de exigencias de mayor cobertura y calidad.

11. Orientación a financiamiento bajo la lógica privada, perdiendo parte de sus funciones centrales con las misiones de investigación, extensión y carácter crítico de la sociedad.

Retos globales que enfrenta la educación superior (2016)

12. Falta de consistencia y continuidad de las políticas y programas que se establecen en respuesta a decisiones políticas y programas de gobierno.

13. Escaso reconocimiento de la administración universitaria como quehacer fundamentado en conocimiento científico; los puestos directivos pueden ser ocupados por personas sin formación ni conocimientos en el campo, lo cual lleva a ineficiencia en la gestión.

14. Estructura organizacional rígida, con poca capacidad de cambio y agilidad para enfrentar y adaptarse a la dinámica cambiante del entorno y de las demandas sociales (modelo de estructura organizacional burocrática).

15. Falta de creatividad y agilidad en la toma de decisiones debido a la alta tramitología por normativas internas y externas y problemas de gestión.

APÉNDICE 4: RESULTADOS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)

FORTALEZAS

•Único Centro docente con oferta académica y capacitación profesional constituido por seis escuelas de profesiones de la salud en una ubicación estratégica.-**10**
•Recursos Humanos docentes y no-docentes con alto grado de diversidad en la preparación académica, competencia y compromiso social.-**10**
•Estudiantes de alto rendimiento académico y liderazgo que se traducen en egresados que se distinguen por su nivel de competencia.-**8**
•Centro de mayor producción científica de Puerto Rico.-**10**
•La biblioteca más importante en centros de salud y del Caribe.-**10**
•Proyección como líder y reconocimiento público por parte de la población como resultado de los vínculos y servicio a la comunidad.-**8**
•Alto nivel de selectividad en los estudiantes que admite.-**9**

Total:65

OPORTUNIDADES

1. Oportunidad de desarrollar alianzas y colaboración con instituciones en: El Caribe, Latinoamérica, Estados Unidos -**8**
2. Ampliar la oferta académica de certificaciones en el área de la salud.-**3**
3. Cursos profesionales que pueden ser transformados y mercadeados mediante la educación en línea [a distancia].-**6**
4. Fortalecer la experiencia y la oportunidad de colaboración de la facultad y los estudiantes con Centroamérica y Suramérica y Comunidades Hispanas en USA. -**5**
5. Traducir los proyectos investigativos y patentes en mayores y mejores servicios a la comunidad.-**5**
6. Convertirnos en un Centro de Investigación a la vanguardia en las condiciones de salud que afectan a los hispanos.-**6**

OPORTUNIDADES

7. Desarrollar y proponer el nuevo modelo interprofesional de servicios de salud para Puerto Rico. -**8**
8. Proveer un modelo de servicios que permita obtener los ingresos para mantener la sustentabilidad fiscal de nuestros programas académicos. -**9**
9. Repensar nuestro modelo de administración académica ante los cambios externos. (eliminar y reducir la burocracia). -**10**
10. Potenciar el intercambio tecnológico y la innovación para los procesos académicos y administrativos. -**2**

Total:62

DEBILIDADES

- Gobernanza- 7
  - Influencia política en la gobernanza de la universidad
  - Burocracia
  - Uniones-Gremios
  - Falta de estructura compartida
- Imagen-6
  - Necesitamos mayor proyecciones y visibilidad ante la comunidad (limitación en proyección de lo que hace la universidad para la comunidad)
- Procesos administrativos más ágiles-5 (falta de agilidad en los aspectos de gestión expeditos -procesos administrativos)
- Internacionalización-4
  - No hay un andamiaje adecuado para el establecimiento (falta de estructura y oficinas para la internacionalización)

DEBILIDADES

- Emprendimiento-3
  - Falta de cultura de emprendimiento
- Aspecto fiscal-10
  - Falta de recursos económicos y humanos
  - 95% del presupuesto es nomina
  - Falta de "input" en establecer las prioridades de asignación presupuestaria
- Estudiantes-9
  - Integración de servicios que se adapte a las necesidades de los estudiantes
  - Apoyo al estudiante para aumentar retención y graduación
  - Estrategias de reclutamiento
  - Exalumnos
  - Falta de integración, calidad y cantidad de servicios a estudiantes

DEBILIDADES

- Gestión Académica-8
  - Dificultad para la creación y revisión de ofertas académicas (nuevas ofertas académicas)
  - Falta de actividades interprofesionales
  - Falta de *Management Learning System*- Educación a Distancia
  - Falta de homologación
  - Falta de ofertas flexibles y agiles para atender el perfil del estudiante del siglo 21
  - Rezago de la integración y seguridad cibernética en el uso de la tecnología en la docencia

Total:47

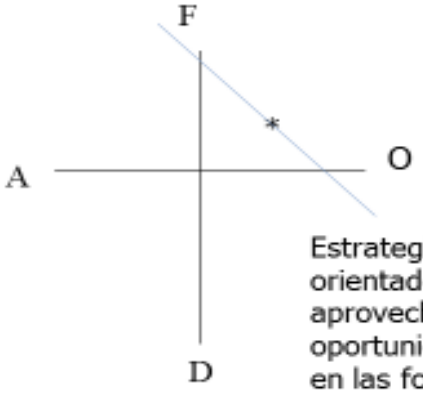
AMENAZAS

1. Estabilidad fiscal de la UPR y el País. -**10**
2. Impacto de los cambios políticos partidista en la academia.-**8**
3. Inseguridad del entorno inmediato en la comunidad universitaria.-**5**
4. Competencia entre las instituciones de educación superior en el área de ciencias de la salud.-**8**

Total:31

Ejercicio: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas [65]- Debilidades [47]=18
Oportunidades [62]- Amenazas [31]=31



Estrategia FO – Situación ideal. Están orientados a maximizar el aprovechamiento de las oportunidades existentes, apoyándose en las fortalezas. Mantener su misión.

APÉNDICE 5: ASISTENCIA RETIRO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 8 Y 9 DE ABRIL DE 2016

DECANATO/ESCUELA	PUESTO	NOMBRE
Decanato de Asuntos Académicos	1. Decano	Dr. Ramón F. González García
	2. Decano Asociado	Dr. José A. Capriles Quirós
	3. Directora Biblioteca	Dra. Irma I. Quiñones Maurás
	4. Directora OPIA	Dra. Wanda L. Barreto Velázquez
	5. Directora DECEP	Prof. Daisy M. Gely Rodríguez
	6. Director CATA	Prof. Luis E. Estremera de Jesús
Decanato de Administración	7. Decano	Prof. Carlos A. Ortiz Reyes
Decanato de Estudiantes	8. Decana	Dra. Nitza H. Rivera Pacheco
	9. Decana Asociada	Prof. Rosa M. Vélez
Escuela de Medicina	10. Decano	Dr. Edgar Colón Negrón
	11. Decana Asociada	Dra. Débora H. Silva
	12. Director Médico Plan Práctica Intramural	Dra. Marina I. Román Eyxarch
Escuela Graduada de Salud Pública	13. Decano	Dr. Ralph Rivera Gutiérrez
	14. Decana Asociada	Dra. Ivelisse García Meléndez
	15. Directora DECEP	Sa. Xiomara Castillo
Escuela de Medicina Dental	16. Decana	Dra. Ana N. López Fuentes
	17. Decano Asociado	Dr. José R. Matos Pérez
	18. Directora DECEP	Dra. Lorna Rodríguez

DECANATO/ESCUELA	PUESTO	NOMBRE
Escuela de Farmacia	19. Decana	Dra. Wanda T. Maldonado Dávila
	20. Decana Asociada	Dra. Edna N Almodóvar Caraballo
Escuela de Enfermería	21. Decana	Dra. Suane E. Sánchez Colón
	22. Decana Asociada	Dra. Gloria E. Ortiz Blanco
Escuela de Profesiones de la Salud	23. Decana	Dra. Bárbara Segarra Vázquez
	24. Decana Asociada	Dra. Wanda I. Colón Ramírez
Rectoría	25. Exalumnos	Dra. Yilda Rivera
	26. Director Asociado CRECED	Dr. José Rodríguez Medina
	27. Director Interino OSI	Sr. Francisco Pérez

APÉNDICE 6: TABULACIÓN HOJAS DE EVALUACIÓN

ACTIVIDAD: **Retiro de Planificación Estratégica UPR, RCM**
RECURSO: **María de los Á. Ortiz Reyes, PhD.**
FECHA: **8 y 9 de abril de 2016**

RECURSO	EXCELENTE 5	BUENO 4	REGULAR 3	DEFICIENTE 2	POBRE 1	No Aplica 0
Comunicación de objetivos	84%	16%				
Transmisión de conocimiento	88%	12%				
Organización del material	84%	16%				
Preparación	88%	12%				
Claridad de la presentación	84%	16%				
Estilo de la presentación	84%	4%				
Actitud	100%					
Entusiasmo	100%					
Participación grupal	92%	4%				

MATERIALES	EXCELENTE 5	BUENO 4	REGULAR 3	DEFICIENTE 2	POBRE 1	No Aplica 0
Material audiovisual	76%	24%				
Material impreso	84%	16%				

Comentarios adicionales:
Agradezco la oportunidad de participar en el proceso por ayudar a ver el futuro y a reflexionar en cómo contribuir.
Ha sido una experiencia muy formadora y muy satisfactoria para mí. Se debe celebrar anualmente para actualizar el progreso sobre las metas del plan estratégico.
Este es un tema difícil de presentar de una forma sencilla e interesante y se logró. Me encantó.
Excelente recurso que conoce el sistema UPR, pero tiene experiencia en instituciones privadas y puede compartir ese conocimiento.
Excelente taller.
Gran capacidad de dirección y control de la audiencia.
¡Excelente! De mucho aprendizaje para integrarlos en mis funciones diarias.
¡Excelente taller! Muy satisfecho del trabajo.
Muy bueno. Me gustaría recibir los *slides* de los resultados ejercicios realizados y/o informe de los resultados de los ejercicios trabajados.
Muy buen taller. La doctora Ortiz llevó a cabo un excelente trabajo de mantenernos en tiempo y dirigidos a completar la tarea.
Interesante y excelente proyección y repaso de conceptos.
Muy profesional.
Muy buen material y la dirección del taller demostró dominio y excelente información y presentación (delivery) La felicito, Yilda.
Dentro de los procesos de desarrollos de plan de acciones institucionales, el mismo fue uno muy claro, productivo y participativo. Entiendo que la facilitadora abonó exitosamente a lograr el resultado de cada componente del proceso.
Mejorar claridad de instrucciones-2do ejercicio- para diferenciar qué tareas (trabajo) corresponden al consultar, definir y cuáles a los grupos.
Excelente recurso y metodología.
¡Gracias por su colaboración!