JUNTA DE GOBIERNO
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

CERTIFICACIÓN NÚMERO 16
2023-2024

Yo, Luis J. Torres Llompart, secretario pro tempore de la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico, CERTIFICO QUE:

La Junta de Gobierno, en su reunión ordinaria celebrada el 22 de agosto de 2023, con la previa recomendación del presidente de la Universidad de Puerto Rico y el endoso del Comité de Asuntos Académicos, Estudiantiles, Investigación e Innovación, acordó:

> Aprobar el nuevo Plan Estratégico de la UPR 2023-2028: Una Cartografía de acciones creativas e innovadoras. Este Plan estará sujeto a revisiones y cambios anualmente conforme a los requisitos de la *Middle State Commission on Higher Education*. La vigencia de este Plan será de manera inmediata.

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, expido la presente Certificación, en San Juan, Puerto Rico, hoy 8 de septiembre de 2023.

CPA Luis J. Torres Llompart
Secretario *Pro Tempore*

PO BOX 23400, SAN JUAN, PUERTO RICO 00931-3400
TEL. (787) 758-3350, FAX (787) 758-7196

UPR120

Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico
Una cartografía de acciones creativas e innovadoras | **2023_2028**

Tabla de contenido

Introducción 02

Asunto Estratégico 1: Innovación Académica para el éxito de las futuras generaciones estudiantiles 07

Meta 1: Distinguir la oferta académica a través de programas académicos de alta calidad, pertinentes y competitivos en modalidad presencial, a distancia e híbrida para atraer a un mayor número de estudiantes al sistema universitario para el enriquecimiento de la experiencia universitaria a través de los principios de diversidad, equidad e inclusión. 08

Meta 2: Establecer consorcios y alianzas con las escuelas superiores del país y ampliar el ofrecimiento de programas técnicos y ocupacionales autofinanciables para atraer a un mayor número de estudiantes en modalidad presencial, a distancia e híbrida, mientras se preserva el apoyo continuo a los programas subgraduados y graduados dirigidos a transmitir e incrementar los conocimientos y discursos nuevos. 11

Meta 3: Promover el aprendizaje de por vida y la diversidad de la facultad del sistema universitario fomentando su participación en actividades de adiestramientos y desarrollo para la docencia, el emprendimiento, la investigación y la búsqueda de fondos nuevos dirigidos a fortalecer la excelencia académica 13

Asunto Estratégico 2: Innovación Administrativa para el bienestar de la comunidad universitaria y el mejoramiento de los servicios y la capacidad de la institución para la generación de nuevos fondos 14

Meta 4: Optimizar las operaciones de la universidad en respuesta a los cambios fiscales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de procesos para simplificar, agilizar y uniformar los procesos administrativos a través del sistema universitario. 15

Meta 5: Fomentar el crecimiento profesional de los empleados no docentes del sistema universitario. 17

Meta 6: Desarrollar alianzas estratégicas que potencien la oferta de servicios para beneficio de las comunidades externas y sostenibilidad fiscal del sistema universitario 18

Asunto Estratégico 3: Innovación en la Investigación con Compromiso Social 19

Meta 7: Facilitar la colaboración entre investigadores dentro y fuera del sistema universitario para establecer redes, consorcios y grupos colaborativos de docentes o investigadores con líneas de investigación similares o complementarias para procurar el éxito en la búsqueda y captación de fondos e incrementar la creación del conocimiento por medio de las ciencias y las artes, y su divulgación en todos los ámbitos. 20

Meta 8: Crear las condiciones que garanticen el reclutamiento y la retención de investigadores jóvenes según definido por los Institutos Nacionales de la Salud de los Estados Unidos con gran potencial para desarrollar proyectos de investigación competitiva en áreas de fortaleza de investigación y creación en la Universidad. 22

Meta 9: Incrementar la participación de estudiantes en la investigación y la labor creativa como parte integral de la experiencia universitaria. 23

Asunto Estratégico 4: Promoción de los Valores Éticos y Estéticos del Arte y la Cultura 24

Meta 10: Fomentar el desarrollo de un mayor número de herramientas y escenarios educativos que sean accesibles a toda la comunidad universitaria y en general que fomenten los valores éticos y de diversidad, equidad e inclusión. 25

Meta 11: Fomentar la actividad cultural en todas las unidades institucionales para el disfrute de las comunidades dentro y fuera de la Universidad. 26

Meta 12: Establecer colaboraciones entre las disciplinas de humanidades, ciencias sociales, derecho, ciencias naturales, tecnología, planificación y administración de empresas en las áreas de propiedad intelectual, mercadeo, administración y finanzas al servicio de la creación artística y cultural, enmarcados en una formación académica universal y transdisciplinaria 28

Introducción

Introducción:

La Universidad se reconoce como uno de los ejes principales del motor del desarrollo económico, social y cultural del país según atiende de forma continua su misión, visión y objetivos consignados en la Ley de la Universidad de Puerto Rico (Ley Núm. 1 de 20 de enero de 1966 según enmendada).

En su Artículo 2, se especifican los objetivos y misión de la institución (18 L.P.R.A. § 601).

A. La Universidad, como órgano de la educación superior, por su obligación de servicio al pueblo de Puerto Rico y por su debida fidelidad a los ideales de una sociedad integralmente democrática, tiene como misión esencial alcanzar los siguientes objetivos, con los cuales es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación científica:
(1) Transmitir e incrementar el saber por medio de las ciencias y de las artes, poniéndolo al servicio de la comunidad a través de la acción de sus profesores, investigadores, estudiantes y egresados.
(2) Contribuir al cultivo y disfrute de los valores éticos y estéticos de la cultura.

B. En el cumplimiento leal de su misión, la Universidad deberá:
(1) Cultivar el amor al conocimiento como vía de libertad a través de la búsqueda y discusión de la verdad, en actitud de respeto al diálogo creador.
(2) Conservar, enriquecer y difundir los valores culturales del pueblo puertorriqueño y fortalecer la conciencia de su unidad en la común empresa de resolver democráticamente sus problemas.
(3) Procurar la formación plena del estudiante, en vista a su responsabilidad como servidor de la comunidad.
(4) Desarrollar a plenitud la riqueza intelectual y espiritual latente en nuestro pueblo, a fin de que los valores de la inteligencia y del espíritu de las personalidades excepcionales que surgen de todos sus sectores sociales, especialmente los menos favorecidos en recursos económicos, puedan ponerse al servicio de la sociedad puertorriqueña.
(5) Colaborar con otros organismos, dentro de las esferas de acción que le son propias, en el estudio de los problemas de Puerto Rico.
(6) Tener presente que por su carácter de Universidad y por su identificación con los ideales de vida de Puerto Rico, ella está esencialmente vinculada a los valores e intereses de toda comunidad democrática.

La visión de la UPR
Universidad de excelencia y posicionamiento internacional, comprometida con el éxito estudiantil mediante un quehacer innovador y transformador en la docencia, la investigación, creación, innovación y el servicio en las diversas ramas del saber humano para desarrollar una ciudadanía responsable (Plan Estratégico 2017-2022, UPR).

Cada unidad del sistema UPR tiene un rol estratégico en el cumplimiento de esta misión y visión desde el entorno geográfico donde se encuentra según se representa en la imagen a continuación.

El Archipiélago de Puerto Rico ubica en las coordenadas 18.22 Norte y 66.59 Oeste. Antes del Sistema de Posicionamiento Global, el uso de señales marítimas fue central para navegar las vastas aguas del Mar Caribe y del Océano Atlántico. La iconografía y título de este Plan Estratégico se inspira en un mapa de faros del siglo XIX para representar la resonancia intelectual sinergética de las unidades institucionales de la Universidad de Puerto Rico en el archipiélago y en ultramar.

- 01- Aguadilla
- 02- Arecibo
- 03- Bayamón
- 04- Carolina
- 05- Ciencias Médicas
- 06- Cayey
- 07- Humacao
- 08- Mayagüez
- 09- Ponce
- 10- Río Piedras
- 11- Utuado

La posición estratégica de la Universidad de Puerto Rico

A partir de su misión, visión y valores, cada unidad institucional hace explícita su identidad como parte del sistema universitario. **UPR – Aguadilla** valora el espacio ambiental en donde ubica y genera conocimiento para el cuidado y sostenimiento del ecosistema. Su oferta académica incluye especialización en ciencias de aeronáutica y aeroespacial. El civismo es un valor institucional de **UPR – Arecibo** según fomenta hábitos en sus estudiantes para que se desempeñen como ciudadanos que asumen responsablemente sus derechos y deberes con el país, el respeto por la pluralidad de los valores de la sociedad contemporánea y el patrimonio cultural puertorriqueño como legado a las futuras generaciones. Su oferta académica incluye tecnologías de punta en teleradial y en la formación en enfermería y pregrado en ciencias veterinarias. Desde una zona industrial del país, **UPR – Bayamón** educa mediante la interacción e integración de los saberes científicos, humanísticos y tecnológicos para fomentar en sus estudiantes el deseo de contribuir al bienestar común. Un ejemplo de ello es su oferta académica dirigida a la atención a personas con diversidad funcional. **UPR – Carolina** parte de la máxima que el éxito no se improvisa, sino más bien que se construye. Se distingue por su cultura de servicio y por su oferta académica especializada en ciencias forenses, mecatrónica, hotelería y hospitalidad. **UPR – Cayey**, afín con su entorno apacible y verde, propicia un ambiente académico acogedor que invita al estudio, la reflexión y al desarrollo personal. Se distingue por su oferta académica en las ciencias naturales y sociales según fomenta la investigación, el servicio comunitario. **UPR – Ciencias Médicas** es el líder indiscutible en la educación profesional graduada en ciencias de la salud y en la provisión de servicios de salud públicos en la cuenca del Caribe. Su amplia oferta académica está dirigida a fortalecer los servicios de cuidado a los pacientes mediante el conocimiento y la innovación generada por la investigación a nivel doctoral y postdoctoral. En la región oriental de la Isla Grande, **UPR – Humacao** dirige sus esfuerzos de docencia, investigación y servicios hacia el desarrollo ético, cultural, estético, tecnológico e intelectual de sus estudiantes. Su oferta académica incluye formación en las ciencias naturales y de la salud y su relación estrecha con las industrias de la región. **UPR – Mayagüez** ocupa la segunda posición en longevidad del sistema universitario. Se distingue por su trayectoria prolífera de contribuciones al desarrollo del país a través de las ciencias agrícolas y ocupa la posición de liderato en las ingenierías con su sólida oferta académica desde bachillerato hasta nivel doctoral. Antes de que asuntos de equidad fueran tema de reflexión en la palestra académica, **UPR – Ponce**, eje académico del corredor sur de la salud, centra su mirada en la promoción de la equidad en la educación superior. Su compromiso con los principios de diversidad, equidad e inclusión sigue vigente al haber servido como epicentro de la política institucional que ahora reconoce el nombre escogido de estudiantes conforme a su autoidentificación sexo genérica. **UPR – Rio Piedras** es la unidad institucional más longeva del sistema universitario. Según indica el logo de este Plan Estratégico, a 120 años de su fundación, resalta como el centro docente de mayor productividad académica e investigativa en el Caribe. Sus profesores e investigadores representan la tasa más alta de docentes con grado doctoral de todas las universidades en Puerto Rico y es reconocida por el Sistema de Clasificación Carnegie como una institución de nivel alto de actividad en la investigación. **UPR – Utuado**, unidad emblemática del sistema que sirve principalmente a comunidades rurales, está comprometida con la sustentabilidad y protección del medio ambiente. Su oferta académica atiende las necesidades agrícolas, económicas y socioculturales de la región norte-centro del país.

Visión del Plan Estratégico 2023-2028

El Plan impulsa hacia acciones creativas e innovadoras que impacten y beneficien a nuestras comunidades y al mundo según fomenta una sociedad más equitativa e inclusiva. Aspira a que las unidades institucionales, desde sus geografías, tengan un eje estratégico hacia dónde dirigirse que a su vez les permita proyectar sus saberes, habilidades y deseos para subrayar la vigencia de la Universidad para Puerto Rico.

Misión del Plan Estratégico 2023-2028

El Plan establece la ruta a seguir en los próximos cinco años para continuar liderando los cambios y la innovación en la educación superior, investigación académica y servicio al país mientras enfrenta con éxito los retos contemporáneos locales y globales.

El Plan Estratégico 2023-2028 está alineado con los estándares de acreditación de la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE). De igual modo, es cónsono con el plan de desarrollo económico de Puerto Rico y con los objetivos de desarrollos sostenibles de las Naciones Unidas.

El objetivo ulterior del Plan es identificar rutas y acciones creativas e innovadoras para la Universidad al servicio de Puerto Rico mientras preserva su carácter institucional y capacidad de ofrecer una educación universal. El concepto de cartografía utilizado como metáfora en el título del Plan hace alusión al rol educativo, social, político, económico y cultural de las unidades institucionales en las comunidades y regiones donde ubican. El Plan define innovación como el conjunto de procesos que modifica elementos ya existentes con el propósito de mejorarlos e implementarlos con elementos nuevos afines con el contexto institucional. La innovación supone procesos de reflexión motivados por la curiosidad intelectual y la voluntad de cambio. La innovación, en lugar de la transformación, provee la oportunidad de cambio ajustado a la realidad fiscal de la institución.

Asunto Estratégico 1:
Innovación Académica para el éxito de las futuras generaciones estudiantiles

Una gran oportunidad de crecimiento para la institución es diferenciar su oferta académica para atraer a un mayor número y grupos diversos de estudiantes al sistema universitario. Ante la transición demográfica del país, la Universidad responde a su contexto y se propone además atraer a poblaciones diversas que, con su inserción en la educación superior, puedan a futuro mejorar sus condiciones de vida y reducir las brechas de desigualdad en el país. La Universidad reitera su compromiso con una educación superior que le ofrezca a sus estudiantes no sólo las competencias particulares de sus áreas de interés, sino también el desarrollo de las destrezas del siglo XXI que suponen la capacidad de interaccionar y responder críticamente a los retos de una sociedad global. Este compromiso se ve reflejado en la implementación con éxito de estas acciones estratégicas es de particular importancia fortalecer las estrategias académicas y administrativas que apoyan el éxito estudiantil mediante intervenciones concertadas en todas las etapas del proceso de solicitud, admisión y matrícula hasta la graduación; destinando recursos que incidan positivamente en el desarrollo holístico del estudiante.

M_01

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 1: Distinguir la oferta académica a través de programas académicos de alta calidad, pertinentes y competitivos en modalidad presencial, a distancia e híbrida para atraer a un mayor número de estudiantes al sistema universitario para el enriquecimiento de la experiencia universitaria a través de los principios de diversidad, equidad e inclusión. (MSCHE STD: I, II, III, V)	**Objetivo 1.1:** Expandir los programas académicos subgraduados y graduados con mayor demanda estudiantil y laboral a través del sistema universitario con exitosa trayectoria en el uso de las mejores prácticas académicas, administrativas y de servicios estudiantiles.	• Matricula de programas de mayor demanda; Equivalente de Tiempo Completo (*FTE* por sus sílabas en inglés) Total y de Nuevo Ingreso
	Objetivo 1.2: Actualizar las políticas para facilitar la innovación curricular y la creación de programas académicos nuevos subgraduados y graduados que atiendan las preferencias de nuevos perfiles de estudiantes, la evolución de las disciplinas y las tendencias novedosas a nivel global para formar profesionales de vanguardia.	• *FTE* Matricula en programas nuevos y revisados. • Número de políticas actualizadas.
	Objetivo 1.3: Ampliar los programas de capacitación y sistemas de apoyo al docente para la revisión, actualización o creación de cursos o programas en las diversas modalidades.	• Cantidad de cursos y programas revisados en las distintas modalidades.
	Objetivo 1.4: Facilitar la movilidad presencial o virtual del personal docente por contrato, probatorio y permanente para satisfacer las necesidades programáticas de la oferta académica del sistema universitario.	• Cantidad de secciones atendidas mediante movilidad docente a tiempo completo.

M_01

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 1: Distinguir la oferta académica a través de programas académicos de alta calidad, pertinentes y competitivos en modalidad presencial, a distancia e híbrida para atraer a un mayor número de estudiantes al sistema universitario para el enriquecimiento de la experiencia universitaria a través de los principios de diversidad, equidad e inclusión. (MSCHE STD: I, II, III, V)	**Objetivo 1.5:** Crear procesos académicos y administrativos ágiles y susceptibles al avalúo continuo que viabilicen la movilidad presencial o virtual de estudiantes dentro del sistema universitario para que se beneficien de la variada oferta de cursos según su interés particular y potenciar su desarrollo máximo.	• Número de estudiantes que ejercen la movilidad presencial y virtual en el sistema universitario a través de permisos especiales, traslados articulados y traslados.
	Objetivo 1.6: Realizar acuerdos entre las unidades institucionales para establecer rutas directas que le faciliten al estudiante su inserción del nivel subgraduado al nivel graduado apoyando el logro de metas académicas en menor tiempo y con menor costo comparado con la oferta académica externa al sistema universitario.	• Cantidad de estudiantes beneficiados por acuerdos.
	Objetivo 1.7: Fortalecer la posición de liderato de la Universidad en la innovación académica expandiendo las colaboraciones con los sectores gubernamentales, profesionales, empresariales, científicos, culturales, entre otros sectores, para atender las necesidades de capacitación y desarrollo del talento en el país.	• Número de colaboraciones por sector. • Cantidad de participantes capacitados, por tipo de sector.
	Objetivo 1.8: Ampliar las oportunidades de inserción en la experiencia laboral y de emprendimiento desde etapas tempranas de los estudios universitarios a través de programas de internado articulados con organizaciones con y sin fines de lucro. Esto incluye el fortalecimiento de las experiencias académicas-laborales dentro del sistema universitario con recursos internos o externos	• Número de currículos revisados con la integración temprana de experiencia laboral o emprendimiento • Número de estudiantes participantes de programas de internados e iniciativas de emprendimiento • Número de estudiantes participantes de programas de experiencias académicas-laborales en el sistema universitario.

M_01

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 1: Distinguir la oferta académica a través de programas académicos de alta calidad, pertinentes y competitivos en modalidad presencial, a distancia e híbrida para atraer a un mayor número de estudiantes al sistema universitario para el enriquecimiento de la experiencia universitaria a través de los principios de diversidad, equidad e inclusión. (MSCHE STD: I, II, III, V)	**Objetivo 1.9:** Implementar un plan de monitoreo del desempeño de los estudiantes que incluya una herramienta de visualización de datos que facilite la intervención efectiva y servicio directo al estudiante para garantizar su retención y graduación en cada unidad institucional.	• Plan creado e implantado • Herramienta de visualización de datos creada e implantada en cada unidad institucional • Cantidad de estudiantes impactados por el plan de monitoreo
	Objetivo 1.10: Fortalecer las oficinas de servicios del sistema universitario dedicadas al desarrollo de alianzas locales e internacionales que promuevan experiencias formativas y de intercambio presencial y a distancia con instituciones educativas de gran prestigio para ampliar el alcance académico de la institución.	• Cantidad de alianzas locales e internacionales nuevas • Cantidad de estudiantes participando de los intercambios.
	Objetivo 1.11: Fortalecer la infraestructura tecnológica que requieren las acreditaciones generales, profesionales y especializadas para ampliar la oferta hábil de educación a distancia basada en el inventario de necesidades y estudio de mercado.	• Oferta hábil de Educación a Distancia a través de cursos y programas
	Objetivo 1.12: Fortalecer los procesos continuos de evaluación y de avalúo de todos los programas académicos subgraduados y graduados para mantener la calidad y las acreditaciones profesionales.	• Cantidad de programas susceptibles a acreditación acreditados.

M_02

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 2: Establecer consorcios y alianzas con las escuelas superiores del país y ampliar el ofrecimiento de programas técnicos y ocupacionales autofinanciables para atraer a un mayor número de estudiantes en modalidad presencial, a distancia e híbrida. (MSCHE STD: I, II, III, V)	**Objetivo 2.1** Establecer consorcios y alianzas con el Departamento de Educación de Puerto Rico, el Departamento de la Familia, Asuntos de la Juventud y otros organismos gubernamentales y privados para identificar y reclutar estudiantes.	• Número de estudiantes matriculados de nuevo ingreso.
	Objetivo 2.2: Aumentar la oferta académica de carreras técnicas y ocupacionales de alta calidad en el sistema universitario pertinente a las necesidades del país.	• Número de programas nuevos técnicos y ocupacionales • Número de estudiantes matriculados en los programas técnicos y ocupacionales
	Objetivo 2.3: Incorporar nuevas tendencias educativas en la convalidación de cursos, créditos, experiencias laborales, porfolios profesionales, pruebas estandarizadas, entre otros, dirigidos a estudiantes de escuela superior y al readiestramiento de poblaciones diversas en modalidades y sesiones de estudio no tradicionales mientras se mantiene la calidad y rigurosidad de la oferta académica.	• Cantidad de estudiantes beneficiados
	Objetivo 2.4: Fortalecer los programas de consejería, de servicios académicos y estudiantiles mediante la asignación de mayores recursos para la ampliación de su alcance y adiestramientos de educación continua al personal docente y no docente utilizando las mejores prácticas dentro del sistema dirigido a atraer, retener y graduar estudiantes.	• Número de adiestramientos de educación continua ofrecidos a docentes y no docentes. • Número de programas de consejería y bibliotecas acreditados

M_02

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 2: Establecer consorcios y alianzas con las escuelas superiores del país y ampliar el ofrecimiento de programas técnicos y ocupacionales autofinanciables para atraer a un mayor número de estudiantes en modalidad presencial, a distancia e híbrida. (MSCHE STD: I, II, III, V)	**Objetivo 2.5:** Asegurar el acceso a los programas de consejería, de servicios académicos y estudiantiles de acuerdo con las necesidades de todos los estudiantes, especialmente los reclutados bajo los principios de diversidad, equidad e inclusión.	• Número de estudiantes atendidos
	Objetivo 2.6: Fortalecer y aumentar los servicios estudiantiles que apoyen de forma holística el proceso académico-formativo para que puedan alcanzar el éxito estudiantil.	• Tasas de retención. • Tasas de graduación.

M_03

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 3: Promover el aprendizaje de por vida y la diversidad de la facultad del sistema universitario fomentando su participación en actividades de adiestramientos y desarrollo para la docencia, el emprendimiento, la investigación y la búsqueda de fondos nuevos dirigidos a fortalecer la excelencia académica. (MSCHE STD: I, II, III, V)	**Objetivo 3.1** Promover las mejores prácticas de educación continua y de capacitación profesional alineadas con estándares internacionales de calidad para mantener actualizado al personal docente en la enseñanza, el emprendimiento, la investigación y la búsqueda de fondos externos en su área de especialidad.	• Número de personal docente que se capacita en la enseñanza, el emprendimiento, la investigación y la búsqueda de fondos nuevos en su área de especialidad o áreas afines
	Objetivo 3.2: Aumentar la colaboración del personal docente para el desarrollo de iniciativas de investigación y búsqueda de fondos externos entre todas las unidades institucionales del sistema universitario.	• Número de nuevas iniciativas de investigación colaborativas entre unidades • Número de nuevas iniciativas de búsqueda de fondos colaborativas entre unidades
	Objetivo 3.3: Facilitar las actividades de emprendimiento asociados a proyectos de la facultad con sus estudiantes para ampliar los servicios que el sistema universitario ofrece a las comunidades externas.	• Número de actividades o iniciativas de emprendimiento por facultad con sus estudiantes con las comunidades externas.
	Objetivo 3.4: Aumentar los acervos o colecciones bibliográficas impresas y digitales alineadas a las necesidades de la docencia, las nuevas áreas de investigación, el emprendimiento y búsqueda de fondos nuevos.	• Cantidad de colecciones bibliográficas

Asunto Estratégico 2:
Innovación administrativa para el bienestar de la comunidad universitaria y el mejoramiento de los servicios y la capacidad de la institución para la generación de nuevos fondos

Un reto de todas las instituciones de educación superior pública es hacer uso de sus recursos fiscales de formas creativas y sostenibles, aunque la mirada no está centrada en la educación como una industria lucrativa. La reingeniería de procesos, el desarrollo profesional continuo de la plantilla de empleados docentes y no docentes, y las alianzas con el Gobierno de Puerto Rico y sus instrumentalidades, con agencias del gobierno federal y las organizaciones con y sin fines de lucro son estrategias que potencian la calidad de los servicios.

M_04

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 4: Optimizar las operaciones de la universidad en respuesta a los cambios fiscales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de procesos para simplificar, agilizar y uniformar los procesos administrativos a través del sistema universitario. (MSCHE STD: I, II, IV, VI, VII)	**Objetivo 4.1:** Implementar un sistema en línea de recopilación y divulgación permanente de datos institucionales del sistema universitario con indicadores y métricas uniformes de efectividad institucional en áreas administrativas, fiscales y de infraestructura para la toma de decisiones	• Implementación del sistema en línea de recopilación y divulgación permanente de datos institucionales y métricas en cada unidad institucional con interfase y acceso a datos institucionales
	Objetivo 4.2: Transformar las estructuras administrativas de finanzas, presupuesto y recursos humanos a través del uso de las tecnologías de sistemas de información para la articulación administrativa entre las unidades institucionales del sistema universitario y mejorar los servicios.	• Numero de las oficinas transformadas y con procesos articulados implementados.
	Objetivo 4.3: Optimizar herramientas en línea para todo el sistema universitario para pagos, solicitudes de admisión a programas técnicos, certificados y grados asociados, y servicios directos a estudiantes, incluyendo el desarrollo de aplicaciones móviles.	• Cantidad de servicios atendidos por herramientas en línea • Número de usuarios de las herramientas.
	Objetivo 4.4: Actualizar las normativas institucionales dirigidas a facilitar la reorganización de departamentos, facultades y escuelas que respondan al uso efectivo de recursos institucionales.	• Cantidad de normativas actualizadas a través de circulares, certificaciones, protocolos, sistemas de información y tecnologías de información.

M_04

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 4: Optimizar las operaciones de la universidad en respuesta a los cambios fiscales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de procesos para simplificar, agilizar y uniformar los procesos administrativos a través del sistema universitario. (MSCHE STD: I, II, IV, VI, VII)	**Objetivo 4.5:** Actualizar los flujogramas de procesos administrativos en todas las unidades institucionales para agilizar y facilitar la colaboración entre éstas en la prestación de los servicios, reconociendo las particularidades de cada unidad.	• Número de flujogramas de procesos creados o actualizados en las oficinas administrativas.
	Objetivo 4.6: Incrementar los esfuerzos institucionales en filantropía para el desarrollo de proyectos específicos.	• Número de proyectos nuevos sufragados por fondos de filantropía
	Objetivo 4.7: Aumentar el número de proyectos que atienden el mejoramiento de la infraestructura física a través del sistema universitario siguiendo los principios de sostenibilidad y estableciendo como prioridades las necesidades académicas, de servicio y de investigación y creación.	• Número de proyectos en proceso o completados.
	Objetivo 4.8: Ajustar los procesos presupuestarios para asegurar la suficiencia de fondos dirigidos a los esfuerzos para atender las nuevas tendencias en la educación superior y los nuevos enfoques en la enseñanza en la educación superior que incluye el abordaje estratégico a la diversidad, equidad e inclusión de las poblaciones a las que se dirige la oferta académica.	• Cantidad de presupuesto asignado para atender las nuevas tendencias en educación superior

M_05

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 5: Fomentar el crecimiento profesional de los empleados no docentes del sistema universitario. (MSCHE STD: I, II, IV, VI, VII)	**Objetivo 5.1:** Implementar un plan de clasificación de personal no docente a tenor con los cambios en las profesiones u oficios, y el principio de mérito, a los fines de optimizar el uso de sus capacidades y de que impacten la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión institucional y la calidad de servicios.	• Implementación del plan sistémico de clasificación
	Objetivo 5.2: Fomentar la capacitación de la plantilla de empleados no docentes para ofrecer servicios a través de las alianzas de la Universidad con las instrumentalidades del gobierno local y federal, así como organizaciones con o sin fines de lucro.	• Número de servicios ofrecidos a otras instrumentalidades por empleados no docentes capacitados.
	Objetivo 5.3: Desarrollar planes de sucesión en áreas de servicio para la optimización gerencial y administrativa a largo plazo.	• Implementación de plan de sucesión en cada unidad institucional

M_06

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 6: Desarrollar alianzas estratégicas que potencien la oferta de servicios para beneficio de las comunidades externas y sostenibilidad fiscal del sistema universitario. (MSCHE STD: I, II, IV, VI, VII)	**Objetivo 6.1:** Aumentar la participación de todos los docentes interesados en prácticas intramurales y en ofrecer servicios de capacitación y de consultoría en sus áreas de especialidad a través de las alianzas de la Universidad con el gobierno local o federal y otras organizaciones con o sin fines de lucro.	• Número de facultad participante
	Objetivo 6.2: Actualizar las normas y procesos administrativos institucionales que amplíen las oportunidades de alianzas de impacto en y fuera de Puerto Rico y la captación de fondos nuevos.	• Número de normas y procesos actualizados • Número de alianzas con organizaciones externas

Asunto Estratégico 3:
Innovación en la Investigación con Compromiso Social

Una de las grandes fortalezas y elementos de diferenciación de la Universidad respecto a otras instituciones locales de educación superior es su énfasis en la creación y producción de conocimiento a través de la investigación en áreas diversas del saber. Dado que alrededor del 77% de las investigaciones en la Universidad se concentran en ciencias biológicas y de la salud, en la ingeniería y la tecnología estas constituyen áreas de especialización de nuestros investigadores que deben recibir atención estratégica para potenciar la captación de fondos externos. No obstante, las investigaciones deben incorporar acercamientos interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdiciplinarios en todas las áreas del saber mediante alianzas y consorcios en beneficio a la creación de conocimiento y sostenibilidad de esos esfuerzos a través del tiempo para el desarrollo de la sociedad.

M_07

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 7: Facilitar la colaboración entre investigadores dentro y fuera del sistema universitario para establecer redes, consorcios y grupos colaborativos de docentes o investigadores con líneas de investigación similares o complementarias para procurar el éxito en la búsqueda y captación de fondos e incrementar la creación del conocimiento por medio de las ciencias y las artes, y su divulgación en todos los ámbitos. (MSCHE STD: I, II, VI)	**Objetivo 7.1:** Crear una agenda de investigación sistémica para establecer una trayectoria estratégica de los esfuerzos académicos y administrativos en la búsqueda de fondos externos.	• Creación de la agenda de investigación a nivel sistémico
	Objetivo 7.2: Implementar políticas que apoyen la movilidad docente y estudiantil a nivel subgraduado y graduado, mediante colaboraciones de investigación y creación, multidisciplinarias interdisciplinarias y transdisciplinarias, particularmente en áreas prioritarias para el desarrollo socioeconómico del país.	• Número de participantes en colaboraciones de investigación entre unidades (docentes y estudiantes)
	Objetivo 7.3: Ampliar el apoyo a la búsqueda y captación de fondos externos para la investigación dirigida a la creación e innovación del conocimiento en todas sus vertientes.	• Número de propuestas sometidas y aprobadas
	Objetivo 7.4: Crear Centros a través del sistema universitario en áreas de especialidad de la facultad para fomentar la investigación colaborativa en las humanidades, administración de empresas, las ciencias sociales y otras áreas del saber para atraer la inversión de fondos mayores en apoyo a la labor creativa y la producción intelectual.	• Número de nuevos Centros desarrollados

M_07

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 7: Facilitar la colaboración entre investigadores dentro y fuera del sistema universitario para establecer redes, consorcios y grupos colaborativos de docentes o investigadores con líneas de investigación similares o complementarias con el fin de asegurar el éxito en la búsqueda y captación de fondos e incrementar la divulgación del conocimiento en todos los ámbitos. (MSCHE STD: I, II, VI)	**Objetivo 7.5:** Incrementar el número de proyectos colaborativos de investigación entre las unidades institucionales y las estaciones o extensiones agrícolas relacionadas al desarrollo sustentable de proyectos agrícolas, edificios verdes y energía renovable en el contexto de los retos del cambio climático en la cuenca del Caribe.	• Número de proyectos nuevos de investigación relacionadas al desarrollo sustentable de proyectos agrícolas, edificios verdes y energía renovable
	Objetivo 7.6: Aumentar el número de patentes como resultado de la labor creativa y de investigación.	• Número de patentes nuevas
	Objetivo 7.7: Modificar o crear cursos de investigación y creación subgraduada y graduada para formar investigadores diestros en administración de fondos y propiedad intelectual.	• Número de cursos modificados o creados con temas de administración de fondos y propiedad intelectual

M_08

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 8: Crear las condiciones que garanticen el reclutamiento y la retención de investigadores jóvenes según definido por los Institutos Nacionales de la Salud de los Estados Unidos con gran potencial para desarrollar proyectos de investigación competitiva en áreas de fortaleza de investigación y creación en la Universidad. (MSCHE STD: I, II, III)	**Objetivo 8.1:** Incrementar alianzas colaborativas con investigadores de universidades de Puerto Rico, Estados Unidos, América Latina, y otras regiones del mundo en áreas susceptibles a captación de fondos para aumentar la competitividad de las propuestas de investigación**.**	• Número de alianzas nuevas
	Objetivo 8.2: Reclutar docentes con iniciativas o alianzas con la industria farmacéutica, biotecnológica, salud, ingeniería y otras, que fomentan las áreas de Investigación y Desarrollo, y que fortalezcan la competitividad de los programas de investigación existentes.	• Número de reclutamiento docente con este perfil
	Objetivo 8.3: Ofrecer a los estudiantes, investigadores y docentes en programas de intercambio las condiciones que faciliten su labor académica.	• Nivel de satisfacción de los participantes en programas de intercambio

M_09

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 9: Incrementar la participación de estudiantes en la investigación y la labor creativa como parte integral de la experiencia universitaria. (MSCHE STD: I, II, III, IV, V)	**Objetivo 9.1:** Incentivar que los programas académicos subgraduados y graduados incluyan la participación formal de sus estudiantes en proyectos de labor creativa, investigación o innovación en su área de estudio.	• Número de programas académicos subgraduados y graduados con componente de investigación o labor creativa
	Objetivo 9.2: Promover el reconocimiento de la investigación, labor creativa e innovación de docentes y estudiantes subgraduados y graduados mediante la adopción de una plataforma sistémica.	• Creación e implementación de la plataforma sistémica
	Objetivo 9.3: Aumentar la divulgación de la labor creativa e investigación a través de plataformas digitales de la institución y de medios sociales de libre acceso.	• Aumento en la cantidad de labor creativa e investigación divulgadas a través de plataformas digitales de la institución y de medios sociales de libre acceso.

Asunto Estratégico 4:
Promoción de los Valores Éticos y Estéticos del Arte y la Cultura

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura reconoce el valor central de la cultura para promover la formación de ciudadanos dotados de principios éticos para que estén comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia. La Universidad se distingue por iniciar a sus estudiantes en la apreciación estética de las artes para el goce del espíritu, como invitación a la reflexión sobre temas universales tales como responsabilidad social y ambiental, y como parte integral de la experiencia universitaria. Se define cultura como la práctica cotidiana que abarca todos los aspectos de la vida social que incluye quehaceres lingüísticos, familiares, culinarios, musicales, políticos, económicos, entre otros.

M_10

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 10: Fomentar el desarrollo de un mayor número de herramientas y escenarios educativos que sean accesibles a toda la comunidad universitaria y en general que fomenten los valores éticos y de diversidad, equidad e inclusión. (MSCHE STD: I, II, III, V, VI)	**Objetivo 10.1:** Fortalecer las Oficinas de Actividades Sociales y Culturales u oficinas afines del sistema universitario para la creación de charlas, talleres, seminarios y otras actividades que fomenten la reflexión y acción sobre valores éticos, responsabilidad social y ambiental y su pertinencia en la ejecución de mejores prácticas en el contexto universitario y profesional.	• Número de charlas, talleres, seminarios y otras actividades creadas
	Objetivo 10.2: Fomentar actividades curriculares y extracurriculares en programas académicos y la investigación para resaltar el rol y la importancia de los valores éticos y de aquellos que conciernen a la diversidad, equidad e inclusión en todos los campos de estudio.	• Número de actividades relacionadas a temas de ética, diversidad, equidad e inclusión.
	Objetivo 10.3: Apoyar proyectos comunitarios iniciados por estudiantes y docentes para la gestión social y cultural y para la valoración de las diversidades.	• Número de proyectos comunitarios de profesores, estudiantes u organizaciones estudiantiles.
	Objetivo 10.4: Fomentar el desarrollo de competencias en la oferta académica subgraduada y graduada para promover la curiosidad intelectual, el pensamiento crítico y el aprendizaje de por vida en temas éticos, culturales y de diversidad, equidad e inclusión.	• Número de actividades curriculares y extracurriculares relacionadas a ética, cultura, diversidad, equidad e inclusión.

M_11

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 11: Fomentar la actividad cultural en todas las unidades institucionales para el disfrute de las comunidades dentro y fuera de la Universidad. (MSCHE STD: I, II, III, V, VI)	**Objetivo 11.1:** Fortalecer las relaciones con las comunidades vecinas en donde ubican las unidades institucionales a través de varios medios, tales como los programas de educación continua y Universidad Extendida (UNEX).	• Número de iniciativas o acuerdos con fundaciones y otras organizaciones de la comunidad
	Objetivo 11.2: Habilitar los espacios e infraestructura dedicados a la actividad cultural incluyendo la reforestación.	• Pies cuadrados dedicados a la actividad cultural.
	Objetivo 11.3: Aumentar la producción cultural de la Universidad mediante la programación de una oferta a estos fines en todas las unidades institucionales del sistema universitario para uso y disfrute de la comunidad universitaria y general.	• Número de ofrecimientos culturales para uso y disfrute de la comunidad universitaria y general
	Objetivo 11.4: Desarrollar charlas, talleres, seminarios e investigación que resalten la riqueza y transdisciplinariedad en la producción cultural a fin de producir nuevos saberes en la materia y resaltar su impacto en el desarrollo socioeconómico del país.	• Número de talleres, seminarios, investigaciones y charlas para fortalecer el ambiente y la producción cultural

M_11

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 11: Fomentar la actividad cultural en todas las unidades institucionales para el disfrute de las comunidades dentro y fuera de la Universidad. (MSCHE STD: I, II, III, V, VI)	**Objetivo 11.5:** Establecer alianzas e intercambios académicos y profesionales de docentes y estudiantes con las comunidades y otras organizaciones locales e internacionales afines a la misión institucional para crear espacios y desarrollar iniciativas que fortalezcan el ambiente cultural y estético y la producción cultural en la Universidad de forma sostenible.	• Número de alianzas e intercambios con las comunidades y otras organizaciones locales e internacionales dirigidos a crear espacios y desarrollar iniciativas que fortalezcan el ambiente cultural y estético y la producción cultural
	Objetivo 11.6: Promover las visitas a los museos y espacios de exhibición de la Universidad, como espacios vitales para el conocimiento artístico y cultural en las agendas de docencia e investigación.	• Número de actividades realizadas en museos o espacios de exhibición.

M_12

	Objetivo	Indicador Sugerido
Meta 12: Establecer colaboraciones entre las disciplinas de humanidades, ciencias sociales, derecho, ciencias naturales, tecnología, planificación y administración de empresas en las áreas de propiedad intelectual, mercadeo, administración y finanzas al servicio de la creación artística y cultural, enmarcados en una formación académica universal y transdisciplinaria. (MSCHE STD: I, II, III, V, VI)	**Objetivo 12.1:** Aumentar las iniciativas, espacios y oportunidades de dialogo, intercambio y producción intercultural de impacto social.	• Número de actividades para el intercambio y producción intercultural
	Objetivo 12.2 Aumentar las posibilidades de éxito de aquellos estudiantes interesados en dedicarse profesionalmente a las artes en todas sus manifestaciones a través de su capacitación en el área de emprendimiento en beneficio de la sociedad.	• Número de capacitaciones en emprendimiento para estudiantes de arte y humanidades