



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE PUERTO RICO
2250 AVENIDA LAS AMERICAS SUITE 564
OFICINA DE LA PRESIDENCIA
PONCE PR 00717-0777

PRESIDENTE

Mensaje de la Presidenta

Es con gran orgullo y entusiasmo que la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico presenta éste su Plan Estratégico 2003-2008.

La planificación es un proceso esencial para el desarrollo adecuado de la Institución. El Plan Estratégico que aquí presentamos ha sido desarrollado a través de un análisis minucioso de las necesidades ponderadas de la Universidad.

Este Plan Estratégico contiene la misión, visión, metas y objetivos de la Universidad para el presente lustro, además de las estrategias específicas para lograr las metas acordadas. El Plan será oportunamente presentado a la Junta de Síndicos para su consideración y aprobación definitiva.

Las metas y objetivos del Plan constituyen la base y el fundamento para cualquier plan futuro que la Institución tenga a bien desarrollar. Las estrategias para el logro de los objetivos serán revisadas anualmente y modificadas, si fuera necesario, luego de analizar las recomendaciones de la comunidad universitaria a esos efectos.

Reconocemos y agradecemos sinceramente los esfuerzos y aportaciones significativas de los Vicepresidentes, los Decanos, la facultad y el personal directivo y de apoyo de las Oficinas de Investigación, Planificación y Desarrollo de nuestra Universidad, cuya colaboración fue esencial para la preparación de este Plan Estratégico de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. Agradecemos particularmente la ayuda brindada por el Rev. P. Angel Berríos, que nos proveyó inspiración y estímulo en tan importante tarea institucional.

Prof. Marcelina Vélez de Santiago
Presidenta

Resumen Ejecutivo

Los cambios sociales acaecidos en Puerto Rico, en el Caribe y en los Estados Unidos durante la pasada década, y especialmente los resultados del auto-estudio institucional llevado a cabo recientemente en la institución, han sido un contexto estimulante para repensar profundamente el papel que la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico ha jugado y deberá jugar en el futuro. Esta reflexión nos ha llevado a revisar la Misión y Visión que sirven de inspiración al rumbo institucional, y a reconfirmar y revitalizar los servicios, programas y métodos que constituyen su gestión esencial.

Es necesario dar paso a la transformación de la Universidad partiendo de su rica tradición fundacional católica, ampliando sus horizontes de servicio de excelencia a la comunidad que la respalda y necesita. Debe continuar siendo una institución de aprendizaje continuo en todos los quehaceres académicos y administrativos en el contexto existencial de un Puerto Rico cambiante. A través de sus más de cincuenta años de fundación, la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico ha demostrado su gran capacidad de servicio y la pertinencia de sus ofrecimientos ante la comunidad y los organismos acreditadores. Es evidente, además, su potencial de crecimiento. Ha llegado el momento coyuntural de proveer para un desarrollo sostenido que le permita extender su radio de impacto educativo, social, cultural y pastoral a toda la comunidad puertorriqueña, y ciertamente a toda la zona caribeña. Para ello se requiere que revisemos las formas de conceptuar, analizar, operacionalizar y evaluar los resultados de nuestro propio desarrollo.

En esa coyuntura, la planificación estratégica y su instrumento, el Plan Estratégico Institucional, son de fundamental importancia. Hay que replantearse el proceso para darle más amplitud y profundidad, pues no se trata solamente de la producción sucesiva de planes anuales. Pensar y tomar decisiones estratégicas implica tener una visión panorámica e integradora de las tendencias y eventos que van surgiendo en el ambiente de la educación superior, e identificar oportunamente los ajustes necesarios que la Institución debe hacer para asegurar su vigencia y cumplir su Misión. También implica desarrollar agilidad para anticipar y atender las necesidades y expectativas de los estudiantes potenciales. La planificación estratégica es dinámica, flexible y creativa para acomodar esas variantes reorientando los pasos a seguir en el desarrollo.

El Plan Estratégico que presentamos a continuación constituye el instrumento para coordinar y evaluar los esfuerzos de la Institución hacia el logro de su Misión y Visión. También es el vehículo para comunicar a todos los miembros de la comunidad universitaria la articulación de los procesos que orientarán la toma de decisiones en los próximos cinco años y las estrategias que se implantarán para hacer realidad las metas establecidas. Es un instrumento manejable, realista, estructurado con objetivos claros y estrategias viables. Documenta y analiza los factores, cuya interrelación condiciona el desarrollo e identifica los recursos para la implantación de procesos y prácticas. Este escenario, complejo por sus múltiples factores y protagonistas, requiere armonizar las aspiraciones con las capacidades. El Plan articula lo que se quiere con lo que es factible lograr en el tiempo fijado y con los recursos proyectados.

Se espera que este documento promueva y dirija el desarrollo de la Universidad al operacionalizar las metas y los objetivos en tal forma que los haga susceptibles a la evaluación y permita la flexibilidad necesaria para un proceso decisional dinámico. Debe servir de base para los planes de trabajo anuales que preparen la Presidencia, los colegios y departamentos académicos, y las oficinas administrativas. Los informes anuales deben contener el resultado de la implantación del Plan.

La planificación estratégica podrá incidir efectivamente en la cultura institucional en la medida en que logre reorientar los procesos, las expectativas de productividad y los niveles de calidad. También, si estimula la voluntad para perseguir los objetivos y la obtención de los recursos para realizarlos. Consolidar la competitividad de nuestra Universidad en el mercado de la educación superior en Puerto Rico será un logro tangible de esa cultura.

Con la esperanza puesta primero en Dios y luego en todas las personas que han establecido un compromiso formal con nuestra institución, sabemos que este plan estratégico será un instrumento eficaz para el fortalecimiento seguro y duradero de nuestra Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.

Mensaje de la Presidenta	1
Resumen Ejecutivo	2
Índice	4

PRIMERA PARTE

A. Introducción	5
B. Filosofía Educativa	7
C. Misión y Visión	7
D. Metas Institucionales	8
E. Perfil del Egresado	9

SEGUNDA PARTE

A. Proceso de Planificación en la PUCPR	10
B. Modelo de Planificación Estratégica	11
C. Evaluación del Plan	15
D. Procedimientos para Enmendar el Plan Estratégico	15

TERCERA PARTE

A. Fortalezas y Retos de la PUCPR	16
B. Áreas de Desarrollo Prioritario	18
C. Metas, Objetivos y Estrategias para el desarrollo de la PUCPR	21
D. Financiamiento del Plan Estratégico	34
E. Evaluación de Logros del Plan Estratégico	35
F. Proyectos para una Agenda Futura	35

Apéndices:

A. Breve Análisis del Ambiente Externo e Interno	
B. Planes Operacionales para el Año Académico de 2003-04	
1. Misión Institucional	2. Asuntos Estudiantiles
3. Asuntos Académicos	4. Administración y Finanzas.
5. Desarrollo Universitario	6. Desarrollo Tecnológico

PRIMERA PARTE

A. Introducción

El eje de todo plan de desarrollo estratégico es la Misión y Visión que la institución ha definido para sí misma. En efecto, para la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, la Misión y Visión enuncian ese espacio privilegiado que aspira a alcanzar por medio de las iniciativas y esfuerzos concertados de todos sus colaboradores. Las Metas identifican las áreas que se deben atender para que ese espacio vislumbrado se concrete, de forma tal que la Universidad logre la funcionalidad educativa, social, cultural y espiritual a que está abocada.

La Pontificia Universidad Católica se fundó en 1948 por iniciativa de los Sres. Obispos de Puerto Rico: S.E.R. Mons. James E. McManus, C.S.S.R., Obispo de la Diócesis de Ponce, y S.E.R. James Davis, Obispo de la Diócesis de San Juan, quienes en la primavera de ese año anunciaron al pueblo de Puerto Rico la fundación de la Universidad Católica. Originalmente tomó el nombre de Santa María.

En sus comienzos estuvo afiliada a la Universidad Católica de América en Washington. La Junta de Regentes de la Universidad del Estado de NY. le otorgó una Carta Orgánica que la acreditaba como institución de educación superior cuyos programas conducían a grados académicos y profesionales. A finales de su primer año de fundación, la Universidad obtuvo la acreditación del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico y en 1953 la de la Middle States Association of Colleges and Secondary Schools. Dicha acreditación ha sido renovada en 1973, 1983 y 1993. Luego de realizar su auto-estudio institucional y recibir un informe preliminar muy positivo de los miembros evaluadores de la Comisión de Educación Superior de la Middle States Association of Colleges and Secondary Schools, la Universidad está en espera del informe final de evaluación por dicha agencia acreditadora.

Todos los programas académicos de la Pontificia Universidad Católica están acreditados por Middle States Association of Colleges and Schools, el Consejo de Educación Superior, la Sagrada Congregación de Educación Católica en Roma y por diversas asociaciones profesionales, tales como: the National League of Nursing, the National Accrediting Agency for Clinical Laboratory Sciences, the Council on Social Work Education, and the American Bar Association.

La Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico sirve a estudiantes de la Ciudad de Ponce y de otras ciudades y municipios de Puerto Rico, jóvenes y adultos, de distintos credos, razas, nacionalidades y niveles económicos. Contribuye a la preparación de los recursos humanos del País, a tenor con las necesidades de la sociedad y del desarrollo de la educación fomentando el conocimiento científico, la formación de la personalidad y la cultura.

En síntesis, la Pontificia Universidad Católica es una institución de educación superior, independiente, autónoma, sin fines de lucro y co-educacional. Cabe señalar que durante sus cincuenta y cuatro años de historia, un número sustancial de hombres y mujeres que se han graduado de sus programas han proseguido sus estudios hacia grados más altos en otras instituciones y actualmente ocupan posiciones destacadas en la industria, el comercio, la educación y en distintas profesiones.

La oferta académica de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico es como sigue:

COLEGIO DE ARTES Y HUMANIDADES

- A. Programa conducente al grado Asociado en Artes (A.A.). Se ofrece solamente en los Recintos.
- B. Programas conducentes al grado de Bachillerato en Artes con concentración en:
Administración Pública, Bellas Artes, Ciencias Políticas y Derecho, Criminología, Estudios Hispánicos, Estudios Pre-Jurídicos, Filosofía, Sociología, Francés, Historia, Inglés (Mayagüez), Música, Trabajo Social
- C. Programas de Certificado Profesional en: Estudios Presbiterales, Gramática y Composición, Análisis de Obras Literarias y Literatura Puertorriqueña.
- D. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias en Estudios Liberales.
- E. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias en Seguridad (Guayama).
- F. Programas de Maestría en Divinidad, Maestría en Artes con especialidad en Estudios Hispánicos e Historia.

COLEGIO DE CIENCIAS

- A. Programas conducentes al grado de Bachillerato en Ciencias con concentración en:
Biología, Física, Química, Matemáticas, Ciencia General, Psicología, Gerontología (Arecibo), Ciencias Ambientales, Tecnología Médica, Enfermería.
- B. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias de la Salud, con concentración en:
Tecnología Cardiovascular no Invasiva, y Tecnología en Información de Salud.
- C. Programas binarios conducentes a los grados de:
Bachillerato en Ciencias y Bachillerato en Ingeniería, en consorcio con Case Western Reserve University.
Bachillerato en Ciencias y Doctorado en Medicina, en consorcio con la Escuela de Medicina de Ponce y la Pontificia Universidad Madre y Maestra de la República Dominicana
Bachillerato en Ciencias y Doctorado en Medicina Veterinaria, en consorcio con Wisconsin University.
- D. Bachillerato en Ciencias y Doctorado en Farmacia, en consorcio con Nova Southeastern University.
- E. Programa conducente al grado de:
Maestría en Ciencias en Enfermería con especialidad en:
Salud Mental y Enfermería Psiquiátrica, Enfermería Médico-Quirúrgica.
Maestría en Ciencias con especialidad en Química
- F. Programa conducente al Certificado Avanzado en Tecnología Médica.
- G. Grados Asociados en Ciencias en: Óptica (Mayagüez), Tecnología Química (Mayagüez).

COLEGIO DE EDUCACIÓN

- A. Programas conducentes al Grado Asociado en Ciencias en Educación Elemental diseñados específicamente para Estudiantes Extranjeros.
- B. Programas conducentes al grado de Bachillerato en Ciencias en Educación Secundaria con concentración en:
Artes Visuales, Biología, Ciencia General, Español, Economía Doméstica, Educación Comercial, Historia, Educación Física, Inglés, Estudios Sociales, Matemáticas, Música, Química, Salud Escolar.
- C. Programas conducentes al grado de Bachillerato en Ciencias en Educación Elemental con concentración en:
Educación General, Educación Especial, Educación Primaria, Educación Física, Inglés, Artes Visuales, Música.
- D. Programas conducentes a la Maestría en Educación con especialidad en:
Administración y Supervisión, Orientación y Consejería, Educación Primaria, Enseñanza de Inglés como Segundo Idioma, Psicología Escolar, Educación Comercial y Sistemas de Oficina, Currículo y Enseñanza en: Biología, Deficiencias en el Aprendizaje, Educación Física, Español, Historia y Química.
- E. Maestría en Artes en Educación
- F. Programa de Maestría en Educación Religiosa
- G. Programa de Doctorado en Educación con especialidad en:
Gerencia Educativa, y Currículo y Enseñanza
- H. Programa de Bachillerato en Ciencias en Economía Doméstica y Bachillerato en Ciencias Deportivas en Acondicionamiento Físico.
- I. Programa conducente al Grado Asociado en Ciencias Aplicadas en Diseño de Modas, Venta y Distribución de productos Científicos (Mayagüez).

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- A. Programas conducentes al Grado Asociado en Ciencias Aplicadas en:
Administración de Empresas, Aplicaciones Empresariales Computadorizadas, Ciencias Secretariales, Técnicas de Oficinas, Técnicas de Turismo, Administración de Empresas y Programación de Computadoras (Arecibo y Guayama), Computadoras en los Negocios (Mayagüez), Administración de Hoteles y Restaurantes (Mayagüez).
- B. Programas conducentes al Bachillerato en Ciencias Secretariales (B.S.S.S.)
- C. Programas conducentes al Bachillerato en Administración de Empresas (B.B.A.) con concentraciones en:

Administración de Oficinas, Comercio Internacional, Sistemas de Información, Comunicación Organizacional, Contabilidad, Contabilidad Pública, Economía, Economía Gerencial, Empresarismo Turístico, Estudios Generales en Comercio, Finanzas, Gerencia, Medios de Comunicación en los Negocios, Mercadeo, Pequeños Negocios, Producción para Radio y Televisión, Publicidad, Recursos Humanos, Relaciones Públicas Internacionales, Sistemas de Oficinas, Derecho Empresarial.

- D. Programa de Certificados Profesionales en:
Contabilidad, Recursos Humanos, Gerencia, Gerencia de Sistemas de Información, Comercio General.
- E. Programas de Maestría en Administración de Empresas, con especialización en: Comercio General, Contabilidad, Gerencia, Recursos Humanos, Administración de Oficinas, Comercio Internacional, Finanzas, Mercadeo, y Sistemas de Información Gerencial.
 - A. Maestría de Ciencias en Administración de Oficinas
 - B. Programa Combinado conducente a Bachillerato y Maestría en Administración de Empresas en Contabilidad.
 - C. Programa Combinado conducente a Bachillerato en Estudios Generales en Comercio y Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Gerencia, Comercio General o Recursos Humanos.
 - D. Programa Combinado conducente al grado de Juris Doctor y Maestría en Administración de Empresas.
 - E. Doctorado en Administración de Empresas.

INSTITUTO DE ESTUDIOS GRADUADOS EN CIENCIAS DE LA CONDUCTA Y ASUNTOS DE LA COMUNIDAD

- A. Programas conducentes a Maestría en: Ciencias Sociales con especialidad en Criminología y Administración Pública; Ciencias en Psicología con especialidad en Psicología Clínica y Psicología Industrial/Organizacional
Trabajo Social con especialidad en Área Clínica
- B. Programas conducentes a:
Doctorado en Filosofía con especialidad en Psicología Clínica, y en Psicología Industrial/Organizacional,
Doctorado en Psicología con especialidad en Psicología Clínica.

ESCUELA DE DERECHO

- A. Juris Doctor (JD)
- B. Programa Combinado conducente al Grado de Juris Doctor (JD) y Maestría en Administración de Empresas.
- C. Doctorado en Derecho en consorcio con la Universidad de Valladolid, España.

B. Filosofía Educativa

La Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico mantiene una filosofía educativa católica que fomenta el diálogo entre las diversas disciplinas científicas y teológicas. Ofrece una educación humanística, fundamentada en los principios evangélicos y basada en que el estudiante, centro y primordial beneficiario de la gestión universitaria, debe desarrollar su capacidad de pensamiento crítico, adquirir una conciencia de valores éticos, sociales y religiosos, aumentar su sentido de compromiso social y asumir la responsabilidad de continuar su proceso educativo por sí mismo, durante toda la vida. A través de toda gestión pedagógica, administrativa y de desarrollo humano, la Universidad intenta también despertar en el estudiante su potencial de liderato y desarrollar una condición de adaptabilidad a varias alternativas de trabajo en la comunidad.

C. Misión y Visión

Los Estatutos de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, revisados en 1996, definen la Misión y la Visión de la Universidad en los siguientes términos:

Misión

La Misión de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico es integrar una comunidad viva, académica y de servicio, consagrada a la búsqueda de la verdad y al estímulo de la más plena realización del ser humano en todas sus dimensiones.

En nuestro trabajo diario encarnamos los valores del Evangelio, para iluminar con ellos la actividad social, científica, empresarial y cultural, así como el ambiente físico y humano que nos rodea.

La Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico se propone llevar a cabo su misión a través de una experiencia de encuentro dinámico, crítico y creativo, enmarcada en la amistad cristiana y comprometida con la búsqueda de respuestas y soluciones a los desafíos de la cultura y a los retos de la realidad puertorriqueña, caribeña y global, en un ambiente armonioso y sereno. Como entidad educativa, la Universidad se compromete a facilitar para su comunidad académica el logro de las siguientes metas:

- La preparación, a diversos niveles, de profesionales animados de fe y espíritu cristiano.
- El conocimiento amplio y profundo de la fe y sólida formación teológica, acompañados de la práctica y vivencia de la vida cristiana, y el compromiso de evangelización.
- La formación y educación de la recta conciencia personal y comunitaria, a la luz del Evangelio y del Magisterio de la Iglesia, en el campo del saber y en el ejercicio de las diversas profesiones.
- El diálogo interdisciplinario entre razón y fe, ciencia y teología, cultura y Evangelio.
- La búsqueda de soluciones éticas y cristiana a los problemas que conciernen a las personas y a la sociedad humana.
- El servicio a la comunidad en cooperación constructiva y justa a la solución de problemas sociales de Puerto Rico.
- Investigación en conformidad con las leyes y metodología propias de cada ciencia en particular.
- La valoración exacta y rigurosa del verdadero progreso humanístico, científico y tecnológico, en armonía con la Revelación y a la luz de las enseñanzas del Magisterio de la Iglesia. (*Catálogo 1999-2001*)

Visión

Al año 2008, la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico será modelo de educación personalizada, orientada a la formación de personas de la más notable calidad intelectual y moral, a la luz del Evangelio; personas libres, responsables y comprometidas con su entorno social, material y espiritual.

Igualmente, habrá llevado sus procesos de mejora cualitativa a la más plena realización, utilizando tecnología de vanguardia y la innovación de los procesos, sobre todo en aquellos de apoyo a los estudiantes en el encuentro docente.

D. Metas Institucionales

Bajo la guía de los principios religiosos que le inspiran, la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico decide específicamente:

1. Proporcionar a los estudiantes la oportunidad de adquirir una formación humanístico-cristiana que les capacite para hacer presencia en la sociedad como miembros conscientes de los valores del hombre a la luz del misterio de Cristo.

2. Proporcionar a los estudiantes una formación especializada en uno o varios campos de las artes liberales, desde la óptica de la fe cristiana, de acuerdo con las posibilidades de cada materia y el respeto a la conciencia de cada uno.
3. Contribuir a la preparación de especialistas en ciencias teóricas y aplicadas para proporcionar personal capacitado que ayude al desarrollo industrial y tecnológico de Puerto Rico y de aquel personal que pueda atender a las necesidades y responder a las aspiraciones humanas de la sociedad puertorriqueña, principalmente en la zona sur de la Isla.
4. Contribuir a la preparación de personal para el amplio mundo de los negocios, con el fin de ayudar a la consolidación de la economía de la isla.
5. Contribuir a la preparación de profesionales en el campo de la educación que ayuden al enriquecimiento de nuestro sistema educativo.
6. Contribuir a la preparación de abogados que, en virtud de su formación académica y cristiana y de su integridad profesional, sepan armonizar el respeto a la dignidad humana con las exigencias de la justicia y los demás valores humanos.
7. Fomentar las relaciones e intensificar los estudios e investigaciones conducentes al conocimiento y comprensión de los pueblos de las Américas.
8. Proporcionar a la comunidad un programa de educación continua que tienda al mejoramiento personal basado en el concepto de educación para toda la vida.
9. Proporcionar a los interesados la oportunidad de prepararse para promover y mantener la salud y atender las necesidades del ser integral en sus diferentes etapas de crecimiento y desarrollo. Contribuir a la formación de profesionales de la salud, capacitándolos con unos sólidos principios científicos, humanísticos y cristianos.
10. Beneficiar a todos los creyentes en Puerto Rico, siendo ayuda eficaz a las escuelas, colegios, seminarios y centros culturales católicos y sirviendo como guía de la cultura católica en este país.
11. Contribuir a la formación de líderes en las distintas profesiones con una educación cristiana a tenor con los postulados de la Iglesia Católica.

E. Perfil del Egresado

A tenor con su declaración de misión, la Pontificia Universidad Católica de PR facilita el aprendizaje de destrezas básicas imprescindibles para una persona educada y culta, ofrece una preparación profesional y orienta la promoción del ser humano en todos sus aspectos. La Universidad reconoce que el estudiante es el integrante más importante de la comunidad universitaria, por lo que dirige toda la labor académica y co-curricular y la gestión gerencial a facilitarle el desarrollo de las siguientes características y capacidades:

- A. Capacidad para pensar lógicamente y con sentido crítico y comunicar sus ideas con claridad y corrección en español y en inglés.

- B. Comprensión de los principios generales y conceptos fundamentales de los grandes campos del conocimiento: las Humanidades, las Ciencias Naturales, Económicas y Matemáticas, la Educación, las Ciencias Sociales y de la Salud y la Teología.
- C. Tener conciencia de la interrelación activa entre estos campos del saber, así como de la naturaleza interdisciplinaria del conocimiento y de la pluralidad de la cultura.
- D. Tener las competencias, destrezas y conocimientos necesarios para practicar una profesión, proseguir estudios avanzados y para continuar aprendiendo en forma independiente.
- E. Utilizar la tecnología para el aprendizaje continuo y la investigación.
- F. Poder responder a las transformaciones de la demanda del mercado laboral en una economía competitiva por medio de la capacidad y la actitud para el desarrollo profesional y personal a lo largo de la vida.
- G. Comprender la dimensión ética de la vida humana y profesional y actuar en situaciones concretas en términos de sus implicaciones éticas y morales.
- H. Reconocer el valor de la dignidad personal y social y actuar responsablemente, con respeto y tolerancia a la dignidad ajena, y con profundo sentido de justicia social.
- I. Desarrollar un vivo sentido de solidaridad y de entendimiento de la vida democrática y utilizar sus conocimientos y destrezas para contribuir al bien común.
- J. Comprender y apreciar la importancia del trabajo productivo, de la recreación, de la salud física y emocional y del disfrute de los valores estéticos para una vida humana plena y digna.
- K. Conocer y apreciar la herencia cultural que lo identifica como puertorriqueño, latinoamericano y occidental, y participar en el análisis y la solución de los problemas que aquejan a la sociedad puertorriqueña actual y a nuestro mundo.
- L. Tener conciencia de la dimensión trascendente de la vida; conocer los fundamentos de la religión cristiana y participar, en armonía con su conciencia, de la experiencia de la Fe Católica y de su expresión comunitaria.

SEGUNDA PARTE

A. El Proceso de Planificación Estratégica en la PUCPR

Siguiendo los principios básicos de la planificación participatoria, en el año 2000 el entonces Presidente de la Universidad, Lcdo. José Alberto Morales, organizó y llevó a cabo un ciclo de diálogos con todo el personal directivo para identificar necesidades institucionales, formular metas y objetivos a corto y mediano plazo y encaminar la reflexión sobre la planificación del desarrollo institucional. Se generó un proceso de discusión y análisis entre los miembros de la comunidad universitaria sobre la dirección que debía tomar la Institución.

En el año 2001, se preparó el documento *Visión 2001*, que incorporó información de índole académica, organizativa, administrativa y gerencial junto con el análisis de la naturaleza de los recursos y las posibilidades fiscales. Este documento constituye una importante iniciativa para orientar el desarrollo institucional por medio de la planificación estratégica. A partir de ese documento, se trabajó en la reformulación del enunciado de Misión y Visión de la Institución, el cual se presentó a la comunidad universitaria para su reacción, análisis y recomendaciones, y posteriormente fue debidamente aprobada por la Junta de Síndicos.

A partir del Año Académico 2002-03, la Presidenta actual de la Universidad, Sra. Marcelina Vélez de Santiago, continuó los diálogos con el personal directivo de todas las áreas operacionales académicas y administrativas, y dio nuevo impulso a las anteriores iniciativas de planificación institucional, hasta culminar con el documento presente. Se nombró un Comité Timón de Planificación Institucional compuesto por los tres Vicepresidentes, el Delegado para la Misión Institucional, los Rectores de los Recintos de Arecibo y Mayagüez, y por el Director de la Oficina de Planificación de la Universidad. El Comité Timón es dirigido personalmente por la Presidenta.

En la realización de su encomienda, el Comité Timón llevó a cabo un análisis bastante profundo sobre el estado actual de la Universidad, y proyectó los posibles desarrollos de instalaciones físicas, apoyos tecnológicos, académicos y de servicios estudiantiles, y los compromisos financieros de la Institución por los próximos cinco años. El autoestudio institucional, iniciado en el año 2000 y que es parte esencial del proceso de evaluación y confirmación de acreditación por la *Middle States Association of Colleges and Schools* (MSA), ha sido un punto de partida muy valioso en el análisis de la situación actual de la Universidad. En su informe –Self-Study Report a la Comisión de Educación Superior de la MSA – la Universidad identifica las fortalezas con que cuenta y los retos que debe enfrentar en los próximos años para mantener y fortalecer la calidad de sus programas y servicios.

Además, el Comité Timón recopiló y actualizó la información estadística sobre logros en su matrícula, analizó el perfil de los estudiantes y de la facultad y sus necesidades de crecimiento profesional y personal. Se estudiaron, además, las proyecciones fiscales y de recursos de la Universidad para ponderar las posibilidades reales de desarrollo. El análisis del ambiente externo e interno facilitó grandemente la comprensión de los retos que la Universidad debe enfrentar en el futuro cercano y a medio plazo. Los informes regulares y anuales de la Presidencia de la Universidad a la Junta de Síndicos, los planes e informes anuales de cada Vicepresidencia, Decanato y unidad operacional suplieron información muy valiosa.

A tono con el análisis mencionado, la Presidenta de la Universidad, con la participación activa del Comité de Planificación de la Junta de Síndicos, estableció las prioridades del desarrollo de la Universidad para los próximos años, delineando las acciones a seguir en los distintos renglones de la gestión académica, estudiantil y gerencial. El principal producto documental de ese esfuerzo colaborativo y articulado entre todas las unidades operacionales ha sido la elaboración del presente Plan Estratégico de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, que abarcará el periodo de 2003 al 2008. La interacción de los Vicepresidentes de cada área operacional de la Universidad con sus constituyentes es la mejor garantía de una realización consistente del Plan Estratégico durante los próximos cinco años.

B. El Modelo de Planificación Estratégica de la PUCPR

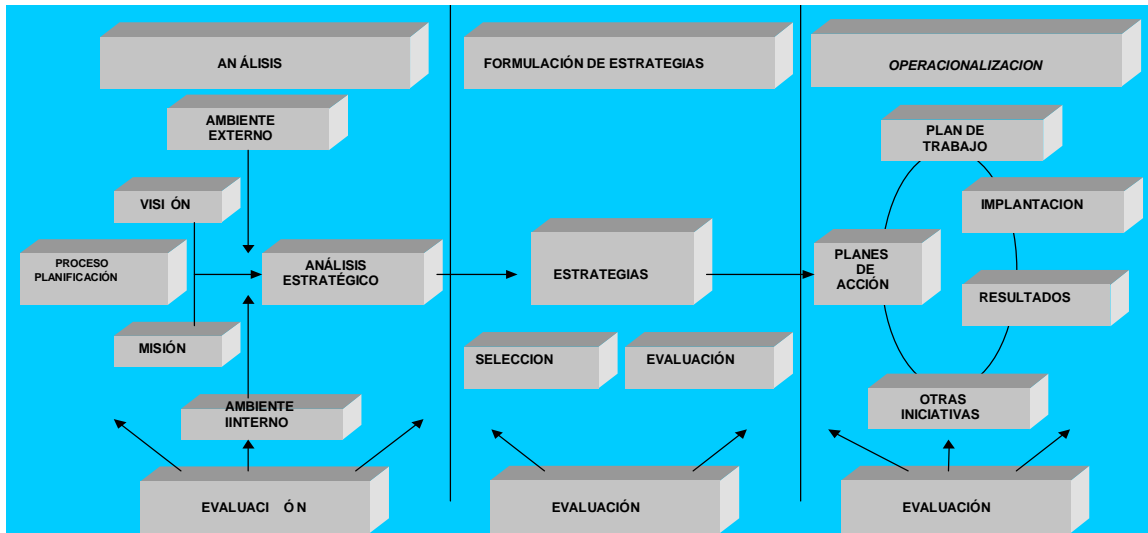
El proceso de planificación estratégica, fundamentado en la Misión y Visión de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico tiene un enfoque integral. Es un proceso dinámico y en continua transformación en el que, como ya se ha indicado, han participado activamente todos los estamentos de la Universidad. El proceso ha tenido como objetivo principal el intentar anticipar y prevenir lógicamente y racionalmente el futuro, disponiendo de las estrategias o líneas de acción que permitan a la Universidad prepararse para afrontar exitosamente los cambios que requieran las circunstancias presentes y futuras.

La elaboración del Plan Estratégico ha sido el resultado principal de un ejercicio de reflexión, análisis y evaluación de las variables o factores [Mercado, Servicio,

Gerencia, Investigación y desarrollo, Finanzas y otros] que, como ya se ha indicado, influyen o pueden influir sobre desarrollo de la Universidad. Esto ha implicado entender la dinámica de las fuerzas de cambio demográficas, políticas, económicas, sociales y tecnológicas que inciden sobre el sector de la educación superior en Puerto Rico. Ha incluido lógicamente la atención a las necesidades y expectativas presentes y futuras de los estudiantes actuales y prospectos de la Universidad.

El modelo de planificación estratégica utilizado por la Universidad sigue una secuencia de tres etapas o pasos, cada uno de los cuales sirve como antecedente lógico para el siguiente. La gráfica que sigue presenta esquemáticamente las etapas y los elementos del proceso. El modelo se compone de tres etapas principales: análisis, formulación de estrategias y operacionalización.

Gráfica #1 Modelo de Planificación Estratégica PUCPR.



Primera Etapa o Paso: Análisis del Ambiente Externo e Interno

Esta etapa le permite a la Universidad conocer y evaluar el ambiente **externo** que le rodea así como su propio ambiente **interno**, lo cual le facilita su gestión con relación al logro de la Misión y Visión. La Misión institucional constituye el enunciado amplio de los propósitos fundamentales y las aspiraciones sociales e intelectuales de la Universidad y es la guía general para la elaboración del plan estratégico y la base para la evaluación de su efectividad. La Visión institucional constituye una aspiración, un horizonte de dirección a largo plazo, y está orientada por los valores de la Institución y el rumbo que ésta pretende seguir para su desarrollo organizacional. Esta primera etapa del proceso de planificación estratégica se analizan, además, las metas institucionales, entendidas como el resultado general esperado, o la finalidad que la institución desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

El análisis del ambiente **externo** está encaminado a identificar los retos y las oportunidades existentes y potenciales de la Institución en su entorno. Se toma en cuenta los factores demográficos, económicos, sociales, políticos, entre otros, que inciden positiva o negativamente en la gestión universitaria, pero que no son controlables por ésta. Las tendencias que derivan de ese análisis se utilizan mayormente para determinar cómo los cambios específicos en la comunidad externa pueden afectar el desarrollo de la Institución; por ejemplo, el aumento en la tasa de desempleo, los cambios en las ayudas federales, los cambios en la tecnología, los

cambios en las necesidades e intereses de los estudiantes. Es importante considerar estos y otros elementos, con el propósito de ajustar los programas y servicios de la Universidad a tono con las realidades que el análisis evidencia. El análisis del ambiente externo debe indicar cuál oferta académica es más atractiva y tiene mayor demanda. Conocer estos patrones de comportamiento facilita y acelera el desarrollo de estrategias institucionales viables. El análisis externo ayuda también a reconocer las fortalezas de la Institución y las debilidades para enfrentar ese escenario.

De igual manera, el análisis del ambiente **interno** de la institución identifica los factores administrativos, operacionales, manejables de día a día, relacionados con la estructura organizacional (servicios, equipo, instalaciones físicas, presupuesto, necesidades del perfil del estudiante, entre otros). Este análisis esencial expresa las características propias que la Institución puede cuantificar, evaluar y corregir, si es necesario, para ajustarse a la realidad de su población estudiantil. Le permite a la Institución diagnosticar cuán preparada está para enfrentar el ambiente externo, además de las necesidades que surjan en su propio ambiente interno. Así como el ambiente externo contiene factores que la Institución no puede controlar, pero que debe entender y enfrentar, el ambiente interno contiene factores que ésta puede controlar para ponerlos en sintonía con sus necesidades de desarrollo.

En resumen, la primera etapa del modelo incluye el análisis estratégico, que se define como el método utilizado para realizar el diagnóstico y anticipar las estrategias necesarias. Dicho análisis está constituido por la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y retos de la institución. Por motivos de brevedad hemos resumido los resultados del análisis de los ambientes interno y externo en el **Apéndice A** de este documento.

Segunda Etapa o Paso: Formulación de Estrategias

La segunda etapa del modelo incluye la ponderación de las estrategias o conjunto de acciones y alternativas disponibles a la institución y que están encaminadas al logro de los objetivos identificados en cada una de sus metas institucionales. Se formulan y seleccionan las alternativas más apropiadas, evaluando los medios y recursos disponibles: compatibilidad de las estrategias con la política institucional, disponibilidad de los recursos humanos y económicos, apoyo institucional necesario y consecuencia de cada alternativa seleccionada. En este paso, se formulan las prioridades institucionales, las metas, los objetivos y las estrategias que la institución decide lograr durante la vigencia del Plan Estratégico. La formulación de estrategias en la PUCPR puede apreciarse en mayor detalle en la **TERCERA PARTE** de este documento.

Tercera Etapa o Paso: Operacionalización

La etapa operacional constituye la parte visible de la planificación estratégica, pues implica la acción, es decir, lo que hay que hacer y lo que hay que mejorar para lograr el resultado deseado a corto, mediano y largo plazo. La implantación del Plan Estratégico se logra a través de los planes operacionales de cada una de las unidades funcionales de la institución, que en forma resumida se integran en un solo plan anual preparado por la presidencia. Tanto el Plan Estratégico como los planes operacionales anuales requieren la inclusión de consideraciones presupuestarias y medidas de evaluación durante sus respectivos períodos de vigencia. La diferencia entre uno y otro estriba básicamente en que el plan operacional contiene una cantidad de detalles mayor que la del Plan Estratégico. El **Plan Operacional** integra en forma específica los planes de trabajo de cada unidad funcional, y se elabora a partir de las Metas, Objetivos y Estrategias establecidas en el Plan Estratégico Institucional. En él se desglosan las actividades, los recursos humanos o estamentos

responsables de realizar las actividades acordadas, el calendario, los costos reales o estimados, y los indicadores de logro. La operacionalización del Plan Estratégico Institucional se puede visualizar con la siguiente gráfica:

Gráfica #2: Operacionalización del Plan Estratégico



Junto con el Plan Operacional se elaboran o actualizan otros planes llamados colaterales, como son el Plan de Mejoras Capitales, el Plan de Desarrollo Tecnológico y el Plan Financiero a cinco años. Estos planes adicionales expresan, de forma detallada, la implantación de las estrategias identificadas en el Plan Estratégico Institucional para otras áreas fundamentales del desarrollo contemplado, que implican mayor inversión económica y de recursos humanos para la Institución. Por razón de su complejidad en términos de costo y tiempo se recomienda que sean elaborados por separado, posiblemente con asistencia de peritos en estas áreas.

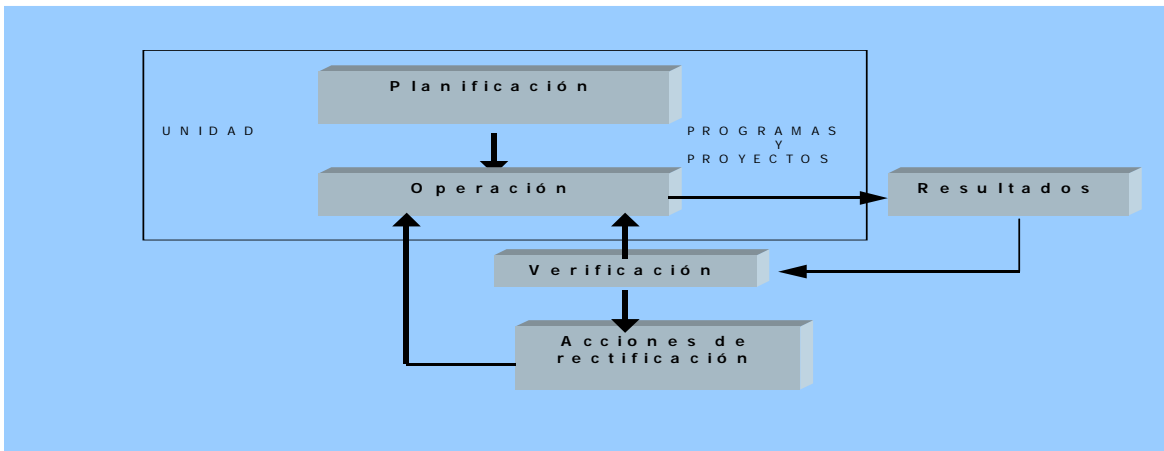
El Plan colateral de Instalaciones Físicas, con vigencia para quince años o más, requerirá por lo menos tres años de preparación y la ayuda de especialistas en la materia.

La implantación del Plan Operacional es determinante en todo proceso de planificación. En la medida en que cada unidad funcional actúe con compromiso y disciplina para realizar las actividades proyectadas, en esa medida se podrán alcanzar las Metas y la Misión y, a largo plazo, la Visión institucional. La implantación justifica la inversión de tiempo y recursos, y a la vez permite medir las ejecutorias de los equipos de trabajo. El Plan Operacional de la PUCPR para el Año Académico 2003-04 puede apreciarse el **APENDICE B** de este documento.

C. Evaluación del Plan Estratégico: Eficacia Institucional

La evaluación es el mecanismo utilizado para recopilar, organizar e interpretar la información cualitativa y cuantitativa que surge de la implantación del Plan Estratégico. Tiene el propósito de auto-examinar el desempeño y mejorar el esfuerzo, efectividad y eficiencia de la Institución. Tanto el Plan Estratégico como el Plan Operacional anual de la institución deben contener indicadores específicos para la medición de las ejecutorias de dichos planes. Un indicador se define como el dato o conjunto de datos que permiten medir los resultados de la implantación de las estrategias; es decir, miden y determinan si se alcanzan las metas y los objetivos establecidos, además de la eficiencia y la efectividad con se logran. Los resultados de las acciones se evalúan de forma cíclica, dinámica y continua en todos los niveles operacionales, como se muestra en la gráfica anterior. Las acciones se rectifican o se validan según sea necesario. En la gráfica siguiente se presenta el modelo de eficacia institucional de la PUCPR.

Gráfica #3 Modelo de eficacia institucional PUCPR



El modelo de planificación estratégica que ha adoptado la PUCPR permite orientar a todas sus unidades, en todos los niveles, hacia el cumplimiento de la Misión, y guía el seguimiento al Plan por medio de los criterios e indicadores de efectividad institucional. Para el logro de este propósito, es esencial que la PUCPR establezca firmemente y apoye las gestiones de una oficina de avalúo institucional.

D. Procedimiento para Enmendar el Plan Estratégico

El Plan Estratégico es la guía principal del desarrollo de la Universidad. Es lógico que en su implantación y evaluación han de surgir situaciones, positivas o negativas, que requerirán se revise el Plan. Las propuestas de enmienda al Plan Estratégico podrán generarse por cualquier miembro u organismo de la comunidad universitaria. Las sugerencias y recomendaciones se enviarán a la Presidenta de la Universidad para su consideración, quien las discutirá y analizará con el Comité Timón de Planificación, la Junta Universitaria y otros foros que considere pertinentes. Tomada la decisión de cuáles propuestas resulten meritorias, la Presidenta de la Universidad las elevará a la consideración de la Junta de Síndicos para su aprobación final. La Junta de Síndicos podrá, de propia iniciativa, incorporar otras enmiendas que juzgue necesarias. Una vez debidamente procesadas y aprobadas las enmiendas serán, como regla general, incorporadas en el Plan a partir del año académico siguiente. Al finalizar la vigencia del Plan actual, nuevamente la institución inicia su proceso establecer un nuevo Plan Estratégico para el siguiente lustro.

TERCERA PARTE

A. Fortalezas y Retos de la PUCPR

En su análisis del ambiente interno, la Pontificia Universidad Católica de PR cuenta, entre otras, con las siguientes **fortalezas y retos** que apoyan o limitan el logro de las metas establecidas en el Plan Estratégico para el quinquenio de 2003 a 2008. Entre sus más destacadas fortalezas se encuentran las siguientes:

Fortalezas:

- La Pontificia Universidad Católica de PR tiene desde 1948 una sólida experiencia en el servicio a estudiantes de Ponce y otras regiones educativas de Puerto Rico, jóvenes y adultos, de distintos credos, razas, nacionalidades y niveles económicos.
- Cuenta con la subestructura eclesial de la Conferencia Episcopal de Puerto Rico que apoya y fortalece su gestión y fomenta su crecimiento.
- Ha definido claramente y ha afirmado su Misión, Visión y Metas institucionales que orientan su rumbo futuro.
- Su situación fiscal es estable y la comunidad universitaria vive en un ambiente de serenidad con respecto a las posibilidades de desarrollo, de trabajo y estudio.
- Está inmersa en un proceso de planificación estratégica para asegurar que los planes de desarrollo estén estrechamente unidos a la realidad de sus recursos fiscales y a tono con las transformaciones en el ambiente externo e interno. De este modo, logrará un desarrollo sostenible y organizado.
- Sus recintos son mayormente amplios, atractivos, sanos y acogedores, con un ambiente natural propicio para el estímulo del estudio y la reflexión. Las instalaciones físicas son adecuadas, el estacionamiento es cómodo, el tránsito es usualmente fácil, la iluminación es suficiente y no se registran problemas de seguridad.
- El activo mayor que tiene la Universidad es la calidad de sus recursos humanos, tanto docentes como no docentes. El ambiente religioso y el trato personalizado aportan al bienestar general.
- La política de admisiones a los programas tradicionales y no-tradicionales provee oportunidades de estudio a personas que de otra manera no tendrían acceso a la educación universitaria, lo cual es cónsono con la filosofía de servicio de la Universidad.
- Dispone de un currículo de educación general que sirve como factor integrador de los programas de especialización. El currículo se evalúa periódicamente, adaptándolo a las necesidades de la sociedad, a la transformación de los saberes, al desarrollo tecnológico y a los estándares de calidad establecidos por los organismos acreditadores. La oferta de niveles educativos es diversa.
- Los estudiantes adultos cuentan, además de la oferta académica regular, con un programa de estudios [Estudios Liberales] atractivo para sus intereses y necesidades de desarrollo.
- Para adelantar su desarrollo de la infraestructura tecnológica, la Universidad contempla prioritariamente la incorporación de las nuevas tecnologías al proceso enseñanza-aprendizaje, la adopción de las tecnologías para los procesos administrativos y la apertura de la PUCPR al mundo, a través de las telecomunicaciones.
- Además, la Universidad cuenta con personal docente y no docente con experiencia e interés notables en la tecnología, lo cual contribuye a crear un ambiente propicio para el cambio tecnológico.

- Ofrece servicios de apoyo a la docencia y recursos educativos en la Biblioteca y el Centro de Desarrollo Profesional lógico para estimular la investigación y el autoestudio.
- Ha desarrollado varios consorcios con instituciones educativas laicas y religiosas y cívicas de dentro y fuera de Puerto Rico para proyectos culturales, pastorales, académicos y estudiantiles.
- Ofrece frecuentes actividades extracurriculares que promueven el desarrollo intelectual, estético, físico, social y espiritual de la comunidad académica.
- Provee servicios a la comunidad externa para contribuir a la calidad de vida, al bienestar y a la convivencia humana.
- Desde sus inicios en 1948, ha logrado la acreditación de todos los organismos correspondientes.

Retos:

A fin de asegurar su desarrollo futuro, la Universidad reconoce y está comprometida a subsanar, entre otros, los siguientes **retos** que han sido identificados tanto a través del Autoestudio Institucional preparado para la Middle States en el año 2003, como a través de su análisis cotidiano de los procesos institucionales:

- El nivel de aprovechamiento académico que revelan los resultados del *College Board* va en leve descenso. Los estudiantes que aspiran a continuar estudios superiores manifiestan deficiencias académicas en destrezas y conocimientos básicos. La política de admisión de la Universidad, aunque rigurosa, permite el acceso a un número de estudiantes de alto riesgo. Esta práctica requiere esfuerzos significativos para mantener unos índices de retención y desarrollo académico cónsonos con el perfil del egresado a que la institución aspira. La Universidad debe afinar los procesos de avalúo académico de los estudiantes.
- Las limitaciones del sistema de información gerencial, admitidas cándidamente por la gerencia, requieren superación urgente. Es necesario mejorar la infraestructura tecnológica y los sistemas de apoyo decisional para la gestión académica y administrativa. De esta forma se podrá hacer mejores análisis de seguimiento estudiantil para apoyar los esfuerzos de retención, así como los aspectos financieros y de asistencia económica.
- La PUCPR actualmente no ofrece certificados técnicos, vocacionales o de altas destrezas, que tienen hoy día mucha demanda en el mercado de empleos. Es recomendable que se analice esta posibilidad para implantación futura.
- No cuenta con un programa de educación a distancia para atraer estudiantes interesados en esta modalidad, ya popular en el mercado de educación superior.
- La Universidad requiere mayor promoción y presencia en la comunidad para que su mercado natural y potencial de clientes pueda incrementar y para que la Misión institucional tenga el impacto social proyectado.
- Los egresados (exalumnos), individual y colectivamente, son unos de los factores principales para medir la eficacia de los programas académicos y promover la filosofía educativa de la institución. A esos fines, la PUCPR debe fortalecer su Oficina de Exalumnos y la Asociación de Exalumnos.
- Las oportunidades que ofrece la Universidad para el desarrollo profesional de la facultad son limitadas por razones presupuestarias. Deben aumentarse.

- Se debe acelerar la revisión de los documentos normativos, tales como el Reglamento de Facultad y los instrumentos de evaluación de la facultad, a los fines de reconocer y fomentar los valores pedagógicos.
- El Mantener la salud fiscal de la Institución requiere proveer para los gastos extraordinarios, recurrentes y coyunturales que se proyectan, como por ejemplo, ajustes en el salario mínimo federal, aumento en el arrendamiento de los edificios, ajustes en el costo de la energía, nuevas plazas y oficinas, remodelaciones, reparaciones y construcción de nuevas instalaciones. La PUCPR debe acrecentar y diversificar las fuentes de fondos no restringidos.
- La dependencia fiscal de los derechos de matrícula debe reducirse. Falta una campaña de recaudación de fondos efectiva respaldada por los cuerpos rectores. También se deben aumentar los proyectos financiados con recursos externos.
- Es necesario fortalecer la estrategia de realizar estudios de viabilidad para los proyectos de mejoras de infraestructura física y de desarrollo de la oferta curricular. La planificación e implantación de proyectos nuevos deben estar fundadas en evidencia de oportunidades reales y viables.
- La Universidad no ha desarrollado plenamente una cultura gerencial de planificación y avalúo de resultados para dar seguimiento a sus planes estratégicos.

B. Áreas de Desarrollo Prioritario

El análisis ponderado tanto del ambiente externo como del propio ambiente interno [Apéndice A], ayudó sustancialmente a la Universidad para visualizarse en un marco de referencia realista dentro del cual ha podido tomar decisiones en torno a lo que desea lograr dentro del próximo lustro. Luego de un diálogo enriquecedor en el seno del Comité de Planificación Institucional, y con la venia de la Junta de Síndicos, la Presidenta de la Universidad junto con el Comité de Planificación Institucional, determinaron y establecieron las siguientes áreas en las cuales se ha de procurar un desarrollo prioritario durante la vigencia del presente Plan Estratégico.

El orden en que aquí se presentan las prioridades se refiere más a una jerarquía de tipo filosófico que al orden de urgencias operacionales actuales de la PUCPR. La base filosófica, es decir, la misión y la filosofía educativa de la institución, es el principio y norte de su planificación estratégica. Así, el primer lugar en las prioridades institucionales de este Plan lo ocupa ese marco filosófico dentro del cual ha de funcionar la institución; el segundo lugar, los estudiantes que son el objeto principal de la gestión educativa; y luego los demás asuntos, en el orden que sigue.

Primera Prioridad: Integración de fe y vida

Por razón de su misión y visión, la PUCPR está comprometida a enfrentar la condición moral y espiritual de la sociedad en que ella misma está insertada. Esto requiere imprimir en la comunidad universitaria una conciencia clara del propósito fundamental de la educación. El conocimiento de la Misión y Visión de la Universidad, la asimilación de los postulados de la Pastoral Universitaria y el compromiso con el enriquecimiento de la calidad de vida comunitaria constituyen las armas más útiles para lograrlo. Se debe destacar que la calidad de la enseñanza se define no sólo por el nivel de desarrollo de las destrezas técnicas y profesionales, sino por la formación integral que promueve. La PUCPR considera que tiene actualmente una valiosa oportunidad de rendir ese servicio, destacando su naturaleza institucional y su filosofía educativa como una ventaja competitiva. Puede y debe convertirse en la mejor alternativa de la región sur para los estudiantes ávidos de lograr su meta académica, pero que también valoran la formación ética y espiritual que propende a

la realización personal junto con el crecimiento profesional. El logro de su Misión y Visión constituye la primera y fundamentalísima prioridad de la Universidad.

Segunda Prioridad: Atención a las necesidades del estudiantado

La Universidad deberá continuar ajustando sus estrategias de desarrollo estudiantil y de facultad a las condiciones de la educación pre-universitaria en Puerto Rico, de modo que logre formar un egresado que compita favorablemente en el mundo del trabajo y que aporte a la vida ciudadana y con una perspectiva de fe cristiana. Dado que la mayoría de los estudiantes que ingresan a la Universidad ostentan índices de aprovechamiento académico "promedio" [ver APENDICE A, p. 20], existe una verdadera necesidad de fortalecer los programas de tutoría en destrezas básicas para atender a dichos estudiantes. Con frecuencia el rezago académico que arrastran es la causa principal para desertar durante los primeros dos años de universidad. La Universidad cuenta ya con varios programas para dar apoyo a la mayoría de esos estudiantes, especialmente a los de primer año, aunque existe mayor preocupación por la deserción en los niveles superiores. En su Auto-estudio Institucional para confirmación de acreditación por la Middle States, la PUCPR reconoce la necesidad de implantar un sistema institucional de avalúo del aprovechamiento académico de los estudiantes. La retención estudiantil, que casi siempre es el resultado de la acción coordinada de todos los estamentos institucionales, es un factor clave no solamente para su estabilidad financiera, sino para el logro de su misión.

La calidad de los servicios al estudiantado nocturno, sobretodo la orientación personal y vocacional, a la par con una oferta diversificada de programas intensivos a nivel graduado y subgraduado en horario nocturno son claves para el aumento y la retención del estudiantado adulto. Así también, la implantación de modalidades no tradicionales, como educación a distancia, y la diversificación de la oferta de educación continua, en coordinación con los intereses y las necesidades de la industria local son puntales importantes para el aumento y retención en la matrícula.

Las variables relacionadas con la situación económica de la región sur y de las áreas geográficas servidas por los recintos de la Universidad, pueden constituirse en una oportunidad. La Universidad debe promocionarse como una alternativa de desarrollo profesional para ampliar las posibilidades de empleo a las personas desplazadas. Los programas de readiestramiento, de carreras cortas y de certificados técnicos y postsecundarios sin duda resultarán atractivos. Aprovechar el aumento proyectado en los fondos federales para becas y programas de apoyo a la docencia ampliará las posibilidades de financiamiento para enfrentar el incremento de los costos de la educación en un contexto de depresión económica. También debe complementar esas ayudas por medio de becas institucionales.

Tercera Prioridad: La Actualización del Currículo

Aunque la Universidad tiene una excelente oferta académica, resulta indispensable la implantación de un sistema cíclico de revisión curricular a los fines de fortalecer, eliminar o poner en moratoria aquellos programas que están obsoletos o para los que el estudiantado ha demostrado falta de interés, y ofrecer aquellos que sean más atractivos y para los que hay mayor demanda. Para la creación de nuevos programas se deben acelerar los estudios de viabilidad y los procesos de licenciamiento correspondientes.

Es claro que la educación de adultos constituirá un renglón de importancia creciente. Fortalecer los servicios, la programación de clases y la oferta curricular de los

programas para adultos, graduados y subgraduados, contribuirá a atraer más candidatos de esa cohorte poblacional.

Cuarta Prioridad: Los Recursos Humanos

El recurso humano, docente y no-docente, es factor esencial para el logro de la Misión de la Universidad. Una facultad y un personal no docente comprometidos con el servicio a los estudiantes y sensible a sus necesidades académicas y personales constituyen uno de los puntales claves para la retención estudiantil y el prestigio de la institución.

La Universidad debe continuar apoyando con mayor intensidad la política y práctica de mantener a su facultad actualizada en los conocimientos de su especialidad, en la metodología de la enseñanza y en la de evaluación de resultados. Conocer los distintos estilos de aprender y de enseñar le permitirá a la facultad enfrentar de manera creativa el perfil de los estudiantes que recibe. De igual manera, debe continuar mejorando las condiciones de trabajo del personal de apoyo a la docencia.

Quinta Prioridad: La Infraestructura Tecnológica

Los avances en el desarrollo de la tecnología y la informática requieren que la Universidad responda con agilidad a esa demanda, para así mantenerse más competitiva. Debe adentrarse, con paso firme y actitud transformadora, al mundo de la integración de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje capacitando al estudiante y al profesor y proveyéndoles los recursos de apoyo necesarios. Los programas académicos, los recursos educativos, la metodología de enseñanza e investigación deben ser actualizados a la luz de la tecnología. Los procesos gerenciales y académicos, así como la infraestructura física quedan hermanados en el objetivo de concebir a la tecnología como un proveedor de servicios indispensable.

Sexta Prioridad: La Infraestructura Física

En esta prioridad se considera el mejoramiento de las instalaciones físicas (académicas y de administración) así como la infraestructura tecnológica que apoya tanto las funciones académicas como las de administración en toda la Universidad. Según el Auto-estudio Institucional (ver Capítulo 11), durante los pasados cinco años, la Universidad ha mejorado significativamente las instalaciones físicas en todos sus recintos para el beneficio del estudiantado, la facultad y la administración. Hace falta, sin embargo, la implantación de un sistema de mantenimiento preventivo debidamente apoyado por asignaciones presupuestarias anuales. La Extensión de Guayama requiere atención prioritaria en torno a sus instalaciones educativas, por lo que la Universidad ha decidido adquirir y remodelar para el presente año académico nuevas estructuras.

Séptima Prioridad: La Administración y las Finanzas

La situación de alta dependencia de los fondos provenientes del pago de matrícula requiere que, además de aumentar y diversificar sus fuentes de fondos no restringidos, la Universidad afine y agilice los procesos administrativos que impactan directamente al estudiantado, para fomentar la retención de estudiantes en todos los niveles. Las variables poblacionales de la Isla permiten proyectar que la PUCPR tiene la oportunidad de aumentar su número de estudiantes nuevos en los próximos años si alinea su desarrollo diligentemente. Sin embargo, para lograrlo necesita mayor exposición en la comunidad en general y en la comunidad académica. Debe intensificar su promoción y presencia en los medios de comunicación social. El diseño de campañas enfocadas a grupos específicos, a saber, adultos, mujeres y

estudiantes graduados, a la vez que se implanta un plan de reclutamiento agresivo en las escuelas superiores, ampliando su radio de acción a otras regiones educativas y a escuelas privadas, es un paso inicial que se debe mantener y fortalecer. Debe, además, mejorar los procesos de admisión y matrícula, y sobre todo los de asistencia económica para hacerlos más ágiles.

C. Metas, Objetivos y Estrategias Institucionales para los Años 2003 al 2008

La Universidad ha determinado que las prioridades institucionales de desarrollo antes mencionadas serán atendidas de forma articulada por los funcionarios y directivos de cada una de las áreas operacionales principales [las tres Vicepresidencias, el Delegado para la Misión, la Oficina para el Desarrollo Universitario y la Oficina para el Desarrollo Tecnológico] a través de los respectivos planes operacionales anuales durante los cinco años de vigencia del Plan Estratégico. Cada supervisor de área operacional se familiarizará con el Plan Estratégico y atenderá las prioridades institucionales desde su perspectiva particular. El primer plan operacional, basado en el Plan Estratégico, corresponde al presente Año Académico 2003-04. (Ver el **Apéndice B** de este Plan Estratégico.) En los años subsiguientes se añadirán los planes operacionales correspondientes, cuya preparación coincidirá con la petición presupuestaria anual. Este Plan Estratégico contiene solamente los siguientes renglones: Visión, Metas, Objetivos y Estrategias para cada una de las Áreas de Desarrollo Prioritario, y un presupuesto general proyectado para los cinco años de vigencia del Plan. Este plan constituye la guía principal que orientará la gestión universitaria, y como tal es bastante general. Sin embargo, los detalles requeridos para la operacionalización del mismo son provistos en los planes operacionales anuales de las seis áreas operacionales mayores ya mencionadas, y que se encuentran en el **Apéndice B**.

Primera Prioridad: Integración de Fe y Vida

VISION: Toda actividad académica y administrativa de la Universidad estará impregnada con el mensaje de vivir a Cristo a través de nuestro trabajo y de nuestro ejemplo. A esos fines se desarrollarán las siguientes metas:

META INSTITUCIONAL # 1: Fortalecer la formación en la doctrina de la fe católica en la comunidad universitaria y la comunidad externa, bajo la orientación pastoral de la Conferencia Episcopal de PR (CEP).

Objetivos:

1. Promover entre la facultad y los estudiantes la integración de los conceptos de la fe cristiana y católica dentro del contexto de las diferentes disciplinas académicas para lograr la armonización entre la fe y la razón.
2. Fortalecer el conocimiento práctico de, y el respeto a la doctrina cristiana y católica en el contexto de la vida social de la comunidad universitaria.
3. Propiciar y fomentar el diálogo sobre asuntos de la fe y vivencia católica en el contexto de la vida social y política de Puerto Rico.

Estrategias:

- a) Llevar a cabo diálogos interdisciplinarios y otras actividades (e.g. cine foros, conferencias, simposios convenciones, y otras) con la facultad y el estudiantado en los que se discutan temas éticos, morales y aspectos culturales.
- b) Elaborar y desarrollar un plan de conferencias, en coordinación con el Instituto de Doctrina Social de la Iglesia, para dar a conocer en mayor

- profundidad los documentos oficiales de la Iglesia promulgados por El Vaticano sobre asuntos de fe y moral.
- c) Publicar un boletín electrónico diario con las últimas noticias de la PUCPR y de las parroquias, vinculando así la vida estudiantil con la comunidad.
 - d) Establecer, en coordinación con la CEP, un foro abierto para el diálogo con la comunidad externa sobre temas de actualidad católica y vida puertorriqueña.

META INSTITUCIONAL #2: Lograr que el personal docente, administrativo y de apoyo de la institución fundamente su actividad universitaria cotidiana en las enseñanzas del Evangelio de Cristo, siendo ejemplos vivos de su mensaje de entrega al prójimo a través del servicio esmerado y humanista a todos los estudiantes y a la comunidad universitaria en general.

Objetivos:

1. Diseñar un Plan de Trabajo para la Pastoral Universitaria, dirigido a estimular la participación plena de de la comunidad universitaria en la vida sacramental de la Iglesia.
2. Estimular y fomentar la participación de la comunidad universitaria en la vida misionera de la Iglesia como compromiso de fe.

Estrategias:

- a) Fomentar y apoyar la creación de grupos de pastoral diversificada en cada recinto universitario, con enlaces con las parroquias de la CEP.
- b) Promover el Plan de Pastoral en todos los recintos.
- c) Estimular la asistencia y participación de los estudiantes, la facultad y la administración a las Conferencias del Instituto Social de la Iglesia para dar a conocer con mayor profundidad los documentos oficiales promulgados por El Vaticano.
- d) Promover el Simposio sobre la Familia preparado por el Instituto de Doctrina Social de la Iglesia.
- e) Apoyar la publicación diaria de un boletín electrónico con las últimas noticias y actividades de la PUCPR y de las parroquias.
- f) Colaborar activamente con el ofrecimiento de un cine-foro mensual en el que se presente una película y se discutan temas éticos.
- g) Desarrollar un plan de acción de apostolado misionero, atado a las disciplinas académicas, que promueva la vivencia de la caridad hacia nuestro prójimo en la institución y fuera de ella.
- h) Ejemplificar un servicio académico, administrativo y de servicio en general libre de barreras actitudinales hacia los estudiantes y el personal con impedimentos.

Segunda Prioridad: Atención de las Necesidades del Estudiantado

VISION: Reconociendo que los estudiantes son el centro de atención de la universidad, lograremos que se cumplan todas sus expectativas y en particular la de conseguir una formación integral de calidad y la de obtener un grado académico de la institución, dentro de un tiempo razonable, a través del esfuerzo, la colaboración y el compromiso de todos los estamentos universitarios.

META INSTITUCIONAL #3: Aumentar significativamente la retención de los estudiantes matriculados, mediante la atención efectiva de sus necesidades, con especial atención hacia las personas con algún tipo de discapacidad, a tenor con la Ley ADA.

Objetivos:

1. Retener, durante el año Académico 2003-04, el 100% de la matrícula total (9,862) obtenida en Agosto de 2002; es decir: 7,996 estudiantes subgraduados y 1,866 estudiantes graduados.
2. Tomando como base la tasa actual de retención (75% en los programas subgraduados y cerca de 70% en los graduados), aumentarla en un 10% durante el período de 2004 al 2008 hasta lograr una tasa de retención promedio de 85% en ambos niveles.
3. Establecer en todas las oficinas de servicios estudiantiles, especialmente en la Oficina de Asistencia Económica, un sistema rápido y efectivo para el procesamiento de documentos basado en el uso de recursos tecnológicos accesibles a los estudiantes y al personal.
4. Buscar y proveer ayudas económicas para los estudiantes graduados.
5. Proveer, dentro de las posibilidades fiscales de la Universidad, el máximo posible de accesibilidad en todas las instalaciones y servicios de la Institución para las personas con impedimentos.

Estrategias:

- a) Evaluar y poner al día los manuales de procedimiento de las Oficinas de Admisiones, Asistencia Económica, Orientación, OSPI, y otras bajo la supervisión de la VPAAE, de acuerdo a las necesidades de servicio de los estudiantes.
- b) Colaborar con la Oficina de Registraduría en el desarrollo de un sistema rápido y efectivo para el procesamiento de documentos académicos requeridos por los estudiantes.
- c) Adiestrar al personal de las oficinas de servicio en el manejo adecuado de los nuevos sistemas de información computadorizada.
- d) Desarrollar en el estudiantado los conocimientos y destrezas necesarias para el manejo del auto-servicio computadorizado.
- e) Evaluar y poner al día los recursos tecnológicos para que estén accesibles, en igualdad de condiciones, a estudiantes con impedimentos y al personal de la comunidad universitaria.
- f) Llevar a cabo un estudio de necesidades entre la población de estudiantes de programas nocturnos y programas graduados a los fines de ofrecer y mejorar los servicios estudiantiles en horario adecuado para ellos.
- g) En coordinación con los estamentos respectivos, desarrollar y poner en funcionamiento las operaciones de las oficinas de servicio en horario nocturno.
- h) Fortalecer los servicios que ofrece la Oficina de Retención de Estudiantes para extender sus servicios a todos los niveles.
- i) Ejemplificar un servicio académico, administrativo y de servicio en general libre de barreras actitudinales hacia los estudiantes y el personal con impedimentos o necesidades especiales.
- j) Integrar las áreas de servicio a los estudiantes y los Departamentos Académicos al Plan de Retención 2003-2008 (*Institutional Retention Plan 2003-2008*).

META INSTITUCIONAL #4: Aumentar las tasas de admisión de estudiantes subgraduados y graduados hasta alcanzar, en cinco años, la cantidad (head count) de 10,572 estudiantes en toda la Universidad.

Objetivos:

1. Para el año Académico 2004-05, aumentar en 1% la matrícula de estudiantes subgraduados y graduados hasta llegar a la cantidad total de 9,962 estudiantes en la institución.
2. Para los años 2005 al 2008, aumentar en 2% anual el número de estudiantes hasta alcanzar la matrícula total de 10,572.

Estrategias:

- a) Fortalecer científicamente y en coordinación con otras oficinas institucionales los esfuerzos de reclutamiento y retención a nivel institucional, mediante el uso de los datos estadísticos institucionales oficiales.
- b) Desarrollar un plan integral de reclutamiento y retención tanto para estudiantes subgraduados como graduados, en coordinación con los Decanos Académicos, Directores de Programas Graduados, Relaciones Públicas y los medios de comunicación.
- c) Establecer un equipo de reclutamiento que integre, además de los reclutadores, a miembros de la facultad y personal de las oficinas de servicio.
- d) Actualizar la información contenida en los materiales de promoción, según el nivel de los estudiantes.
- e) Estimular el establecimiento de consorcios, alianzas y acuerdos colaborativos con empresas, asociaciones y organizaciones profesionales, instituciones de educación superior y agencias del gobierno para ofrecer nuestros servicios educativos a sus empleados.
- f) Fortalecer y extender a todos los estudiantes los servicios de la Oficina de Retención Estudiantil y monitorear el seguimiento a la aplicación de los resultados.
- g) Extender y fortalecer los servicios institucionales y las actividades co-curriculares de enriquecimiento cultural y recreativo al estudiantado nocturno y sabatino.
- h) Delinear estrategias de promoción y educación cultural por medio de la publicación de un boletín o folleto, a través de la radio, TV, el correo electrónico y otros.
- i) Establecer una red de apoyo para servir a los estudiantes en riesgo de deserción escolar.

Tercera Prioridad: La Actualización del Currículo

VISION: La PUCPR promueve una educación de excelencia, tanto en el nivel subgraduado como en el graduado, encaminada al desarrollo de una persona formada en los distintos campos del saber. Esto se logrará mediante el fortalecimiento de la capacidad del estudiante para el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, el conocimiento científico, matemático y tecnológico, el sentido de responsabilidad ética y la conciencia cristiana.

META INSTITUCIONAL # 5: Programas Académicos –La oferta académica de la institución responderá a las expectativas e intereses de los estudiantes, a las necesidades de la sociedad puertorriqueña, caribeña y global, y estarán orientados a la formación de seres humanos de la más alta calidad intelectual y moral.

Objetivos:

1. Poner al día la actividad de evaluación de programas académicos de manera que sea sistemática, ágil, continua y capaz de contribuir paralelamente a la

- identificación y satisfacción de las necesidades de los mismos programas y a las necesidades de la sociedad a la que servimos.
2. Formular e implantar un Plan de Avalúo del Aprovechamiento Estudiantil (Student Outcomes Assessment) como mecanismo para verificar la calidad de los programas y la actividad académica total.
 3. Ampliar y actualizar los recursos y servicios del sistema de bibliotecas en conformidad con el desarrollo de los programas académicos y de la infraestructura tecnológica.
 4. Fortalecer los servicios de apoyo a la docencia para poblaciones especiales: estudios graduados, sesiones nocturna y sabatina, estudiantes con necesidades especiales, y otros grupos.
 5. Innovar y ampliar el encuentro educativo mediante el uso de la Internet y el desarrollo de ofrecimientos académicos a través de alternativas de educación a distancia.
 6. Lograr el reconocimiento de las agencias acreditadoras locales y del exterior asegurando así la validez de los grados y títulos otorgados y la elegibilidad para administrar los fondos de beca del Gobierno Federal.

Estrategias:

- a) Orientar el proceso de revisión de programas existentes y la creación de programas nuevos a los fines de éstos estén a tono con la realidad social actual y la proyección de crecimiento y desarrollo de la institución.
- b) Revisar y actualizar los programas académicos de acuerdo con el enfoque constructivista, la transformación de los saberes, nuevos requisitos de certificaciones, la demanda del mercado y las necesidades de los estudiantes.
- c) Fortalecer las modalidades no tradicionales, tales como educación de adultos, educación a distancia. Ampliar la oferta y los servicios de Educación Continua.
- d) Identificar programas académicos nuevos con potencial de desarrollo de acuerdo con los estudios de viabilidad correspondientes.
- e) Realizar estudios sistemáticos de avalúo de resultados en todos los programas para aportar recomendaciones pertinentes para su fortalecimiento.
- f) Articular el análisis de resultados institucionales y la toma de decisiones con la planificación estratégica.
- g) Estudiar los factores académicos que inciden en la retención de estudiantes y revisar los programas de acuerdo a los hallazgos.
- h) Evidenciar el cumplimiento con las características de excelencia de la Middle States, el Consejo de Educación Superior y de otras agencias acreditadoras profesionales.

META INSTITUCIONAL # 6: Currículo- Fortalecer la alineación entre los programas académicos de nivel subgraduado y graduado, de manera que las necesidades y demandas de los estudiantes sean atendidas efectivamente y sin detrimento a la calidad educativa.

Objetivos:

1. Actualizar la oferta académica graduada y subgraduada a través de una revisión curricular programada, sistemática y de acuerdo al marco teórico que la institución promueve (constructivista –cognoscitivo con un enfoque humanista cristiano).
2. Apoyar las funciones de la Oficina de Avalúo Institucional en la recolección, análisis y uso pertinente de los datos que se recojan en las diferentes áreas del currículo y en todo lo concerniente al aprovechamiento académico de los estudiantes.

3. Fortalecer y extender los servicios de apoyo a la docencia a poblaciones especiales: estudiantes graduados, estudiantes nocturnos, estudiantes con discapacidades, estudiantes no-tradicionales y estudiantes de educación a distancia.
4. Dar apoyo administrativo y fiscal a las actividades co-curriculares y extracurriculares para completar la formación académica, profesional y personal de los estudiantes y la continua actualización de la facultad.

Estrategias:

- a) Establecer un itinerario de evaluación de los programas académicos y otros documentos curriculares, para confirmar su alineamiento con la Misión y Visión de la Institución.
- b) Desarrollar mecanismos de retroalimentación a los departamentos y programas sobre los aspectos que aun deben ser mejorados para lograr la articulación de los mismos con la Misión y Visión Institucional.
- c) Continuar dando seguimiento y apoyo al trabajo realizado por los miembros de la Comisión de Revisión Curricular (CRC).
- d) Analizar las necesidades de cada Colegio con el fin de proveerles mayor apoyo administrativo y financiero para su promoción, enriquecimiento en recursos humanos y físicos, proyección interna y externa, etc.
- e) Estudiar qué otras ofertas institucionales son prometedoras y deben ser fortalecidas para su crecimiento y desarrollo.
- f) Fortalecer con recursos humanos y financieros la Oficina de Avalúo Institucional.
- g) Estimular y apoyar la estrategia de utilizar recursos internos que colaboren con la Oficina de Avalúo Institucional, tales como estudiantes graduados y de nivel doctoral, internados profesionales, estudiantes y facultad que realicen investigaciones.
- h) Revisar áreas del sistema de bibliotecas de la Universidad que necesitan ser fortalecidas con recursos bibliográficos, impresos y virtuales, equipo tecnológico para el estudiante regular y para el estudiante con impedimentos, etc.
- i) Auscultar con el personal correspondiente las necesidades de los estudiantes graduados, de la sección nocturna y estudiantes con impedimentos.
- j) Establecer un plan de acción y los recursos necesarios para satisfacer las necesidades identificadas según prioridad.
- k) Ejemplificar un servicio académico, administrativo y de servicio en general libre de barreras actitudinales hacia los estudiantes y el personal con impedimentos.

Cuarta Prioridad: Los Recursos Humanos

VISION: La Universidad contará con los recursos humanos suficientes e idóneos en términos de preparación profesional y actitudes sociales para atender adecuadamente las necesidades del estudiantado. La Administración, Facultad y todo el personal de apoyo trabajarán coordinadamente para elevar y mantener la calidad de los servicios institucionales.

META INSTITUCIONAL # 7: En el ejercicio de sus funciones docentes y no-docentes el personal de la PUCPR será el principal y el mejor recurso por razón de su preparación, experiencia y calidad de servicio y su firme compromiso con la Misión de la institución.

Objetivos:

1. Reclutar, promover y retener el mejor recurso humano disponible, docente y no-docente, de acuerdo a la misión y propósitos de la institución.
2. Diseñar un programa de continuo adiestramiento en servicio que responda al perfil que la institución aspira a alcanzar en cada caso y de acuerdo a las necesidades y demandas de nuestros estudiantes.
3. Apoyar y fortalecer, mediante incentivos adecuados, la gestión educativa y administrativa del empleado para así lograr mayor compromiso, eficiencia y efectividad institucionales.
4. Fortalecer y mejorar la comunicación y el proceso de consulta y participación del personal administrativo y académico de la Universidad en las diversas actividades institucionales.
5. La Oficina de la Vicepresidencia para Asuntos Académicos presentará un plan multianual para maximizar los recursos de la facultad sin afectar la calidad de los programas académicos

Estrategias:

- a) Definir el perfil del personal que la institución desea tener, según las necesidades de cada estamento. El perfil estará fundamentado en la Misión y Visión de la institución y en las características de los estudiantes a los que sirve la universidad.
- b) Llevar a cabo un estudio de necesidades de mejoramiento profesional entre todo el personal, preparar y desarrollar un plan de adiestramientos. El plan estará ajustado a las necesidades diagnosticadas, a las funciones, deberes, responsabilidades y al perfil del personal que se espera reclutar y retener.
- c) Asignar fondos suficientes para la capacitación del personal, de acuerdo a las posibilidades económicas de la institución.
- d) Reconocer públicamente la aportación de los empleados que se destacan en el cumplimiento de sus funciones.
- e) Revisar oportunamente el plan de clasificación del personal no docente y la estructura salarial de todos los empleados para mantenerlos razonables, competitivo y viables a la luz de las circunstancias cambiantes de las instituciones educativas del país.
- f) Revisar el manual del empleado y atemperarlo a las realidades de nuestro entorno de institución educativa.
- g) Aumentar el número de estudiantes por sección y aumentar el número de estudiantes servidos por cada profesor.

META INSTITUCIONAL # 8: Fomentar el continuo desarrollo y compromiso de la facultad, tanto en la aplicación de métodos de enseñanza innovadores, la investigación y el dominio de las disciplinas, como en su formación personal y profesional.

Objetivos:

1. Reclutar, retener y promover una facultad idónea, en términos cualitativos y cuantitativos, según los requerimientos de la oferta académica y de acuerdo a la Misión de la institución.
2. Mantener a la facultad actualizada en técnicas de avalúo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. Establecer un sistema justo, razonable, ágil y participatorio de evaluar las ejecutorias docentes de la facultad.
4. Incentivar a la facultad, de todas las maneras disponibles, hacia la creatividad e innovación pedagógica.

Estrategias:

- a) Establecer el diálogo y la definición de política institucional oficial como medio indispensable para armonizar, en la práctica, la congruencia que se desea tener entre el perfil de la facultad, los requerimientos de la oferta académica y la exigencia de probidad moral a tono con la naturaleza católica y pontificia de la Institución.
- b) Preparar e implantar un Plan de Desarrollo de facultad en armonía con los requerimientos de la oferta académica, las necesidades de los estudiantes, los intereses profesionales de la facultad y la Misión Institucional.
- c) Establecer un foro adecuado con incentivos adecuados, mediante el cual se reconozca y promueva la labor creativa e innovadora de la facultad.
- d) Revisar las estrategias del Centro de Apoyo a la Facultad para articularlas más directamente con el proceso enseñanza-aprendizaje.
- e) Revisar las políticas institucionales y la praxis vigente de evaluación de ejecutoria, promoción y remuneración de la facultad, para atemperarlas a los cambios emergentes en la profesión magisterial universitaria.
- f) Desarrollar criterios institucionales de calidad en la investigación académica, preparar protocolos de investigación y establecer un plan de desarrollo de investigación científica a tono con la oferta académica e intereses de la Universidad.
- g) Desarrollar una revista cibernética u otro medio de difusión de resultados de investigaciones científicas realizadas por la facultad.
- h) Promover entre la facultad por medio de alicientes económicos, disponibilidad de tiempo, apoyo de recursos físicos y humanos, y reconocimientos especiales, el diseño de cursos innovadores a través del Internet, módulos computadorizados y conferencias televisadas, entre otras alternativas viables para la institución.

Quinta Prioridad: La Infraestructura Tecnológica

Visión: El crecimiento proyectado de la Universidad implica ajustes básicos en su infraestructura tecnológica. Cualquier proyecto de actualización tecnológica requiere estudios de viabilidad y planificación fiscal para determinar las mejores estrategias en este campo tan cambiante y costoso. Será necesario, por lo tanto, preparar un **Plan colateral de Desarrollo Tecnológico** para orientar prudentemente estos esfuerzos.

META INSTITUCIONAL # 9: La institución fortalecerá y enriquecerá sus servicios académicos, administrativos, estudiantiles y comunitarios, con un programa abarcador de tecnología que facilite el flujo de información en todos los niveles y direcciones, dentro y fuera de la universidad.

Objetivos:

1. Desarrollar e implantar un Plan Estratégico Colateral de Desarrollo Tecnológico dirigido a cumplir con las necesidades académicas y administrativas de las diversas poblaciones de la comunidad universitaria.
2. Para el año 2008, la Universidad habrá instalado un nuevo sistema de información computadorizada que agilizará significativamente las funciones académicas, administrativas y gerenciales.

Estrategias:

- a) Evaluar los sistemas existentes de información e infraestructura de la red universitaria para determinar las áreas que se tienen que fortalecer o cambiar para apoyar las metas y objetivos institucionales según el Plan Estratégico de la Universidad.
- b) Establecer e implantar un plan comprensivo para la adquisición/ actualización y mantenimiento de los recursos tecnológicos y otros relacionados de la Universidad. Este incluye el sistema de información gerencial, todos los componentes de la red universitaria, incluyendo servidores, computadoras personales, sistemas operativos, programas de aplicaciones, y equipo periferal, al igual que la integración de nuevas tecnologías.
- c) Identificar posibles fuentes (proveedores o plataformas) y/o proyectos que sirvan para ampliar y enriquecer el encuentro educativo. Estos podrán incluir el uso del Internet y el desarrollo de ofrecimientos académicos a través de educación a distancia, por ejemplo: cursos en línea o teleconferencias.
- d) Desarrollar un Intranet dirigido a facilitar los procesos administrativos mediante la publicación de directorios de correo electrónico, políticas, procedimientos, manuales y formularios institucionales en línea para el uso de los empleados autorizados de la Universidad.
- e) Identificar fuentes de fondos externos y facilitar el desarrollo de propuestas con el fin de financiar en su totalidad o en parte los proyectos identificados en el Plan Estratégico Colateral para el Desarrollo Tecnológico.
- f) Desarrollar el plan de integración actual y futuro de los Departamentos del Centro de Cómputos Administrativos y el Centro de Comunicaciones Integradas. Este plan proveerá para la reubicación física de equipo y personal, la actualización de la tecnología e infraestructura, la integración y adiestramiento/readiestramiento del personal y otros que faciliten la maximización de los recursos (tecnológicos y humanos) y, por ende, apoyen la visión institucional.
- g) Establecer un Comité para la Planificación de Desarrollo Tecnológico que incluya como miembros profesores y administradores experimentados por preparación académica o experiencia en las áreas de aplicación de la tecnología al proceso de aprendizaje – enseñanza, sistemas de información gerencial, planificación y otras áreas relacionadas.
- h) Evaluar, *mediante encuestas*, las necesidades de los usuarios (facultad, administración, personal administrativo, y personal de planta física).
- i) Establecer un sistema de evaluación de servicios prestados a usuarios para asegurar la calidad de los mismos y desarrollar planes de acción correctiva, según requeridos.
- j) Establecer e implantar políticas y procedimientos institucionales dirigidos a asegurar la seguridad de la red, privacidad de información estudiantil, buen uso de las facilidades tecnológicas de la Universidad.
- k) Desarrollar un programa de adiestramientos y orientaciones sobre la tecnología de computadora dirigido a las necesidades generales y particulares

de las poblaciones servidas: Facultad, Administración, Personal administrativo, Estudiantes, Técnicos de computadoras de la PUCPR.

- l) Desarrollar las políticas, procedimientos, calendario y petición presupuestaria correspondientes que faciliten la implantación del plan comprensivo para la adquisición, actualización y mantenimiento de los recursos tecnológicos de la Universidad.
- m) Desarrollar y negociar un presupuesto operacional real que facilite la realización de proyectos institucionales y el mantenimiento óptimo de la infraestructura tecnológica de la Universidad.

Sexta Prioridad: La Infraestructura Física y la Ley ADA

VISION: La Universidad desarrollará un plan sistemático para el mantenimiento y remodelación de las instalaciones físicas, con especial énfasis en la atención a las necesidades de personas con algún tipo de discapacidad.

META INSTITUCIONAL #10: La institución tendrá suficiente infraestructura física de acuerdo a sus programas y servicios, y llevará a cabo un proceso continuo de mantenimiento preventivo y de remodelación de las instalaciones a tono con las necesidades de la comunidad universitaria.

Objetivos:

- 1. Durante la vigencia del Plan Estratégico Institucional, la Universidad desarrollará e implantará por etapas y según sus posibilidades económicas, un **Plan de Mejoras Capitales** para el mantenimiento preventivo, la remodelación y la construcción de las instalaciones educativas y de administración en todos sus recintos.
- 2. La Universidad garantizará la seguridad física de la comunidad universitaria, a tono con las leyes vigentes.

Estrategias:

- a) Actualizar los estudios de necesidad de mantenimiento preventivo, remodelación o construcción de planta física para la conducción de los diversos programas académicos y servicios de la Universidad.
- b) Identificar, en con la colaboración de los oficiales institucionales correspondientes, los recursos humanos, físicos y fiscales requeridos para la preparación e implantación del **Plan de Mejoras Capitales** a nivel institucional.
- c) Calendarizar la realización de las mejoras, remodelaciones o trabajos de construcción necesarios. Durante el primer año del Plan Estratégico se dará prioridad a las mejoras capitales de la Extensión de Guayama.
- d) Actualizar y divulgar los planes de manejo de emergencias locales e insulares, y adiestrar el personal gerencial para su implantación oportuna.

META INSTITUCIONAL # 11: La Universidad asegurará a las personas con impedimentos el acceso y acomodo razonable en todas sus instalaciones, programas y servicios, según los requerimientos de la Ley ADA, Sección 504.

Objetivos:

1. Elaborar, divulgar y aplicar la Política Institucional y los procedimientos para asegurar acceso libre de barreras arquitectónicas y el acomodo razonable para las personas con impedimentos, según los requerimientos de la Ley ADA, Sección 504.
2. Identificar las necesidades de construcción o remodelación de las instalaciones dirigidas a eliminar las barreras arquitectónicas y preparar un plan de trabajo para atenderlas.
3. Dar seguimiento al cumplimiento de las prescripciones de la Ley ADA, Sección 504, en todos los recintos de la Universidad.

Estrategias:

- a) Incluir en el presupuesto del **Plan de Mejoras Capitales** los recursos económicos institucionales disponibles para atender las necesidades de las personas con impedimentos físicos. Suplementar los fondos institucionales con recursos externos.
- b) Fortalecer con personal, autoridad necesaria, y recursos económicos a la Oficina de Servicios a Personas con Impedimentos (OSPI) para que pueda llevar a cabo la fiscalización institucional sobre el cumplimiento de la Ley ADA.
- c) Identificar, con el fin de eliminar con medidas oportunas, las barreras actitudinales que puedan estar presentes en la comunidad universitaria hacia las personas con impedimentos.
- d) Elaborar una secuencia de adiestramientos dirigidos a la facultad, el personal administrativo y al personal de servicio para crear conciencia y desarrollar estrategias para el trato adecuado hacia las personas con impedimentos.
- e) Ofrecer adiestramientos a la facultad sobre lo que podría constituir acomodo razonable para los estudiantes con distintos tipos de impedimentos, y sobre estrategias de enseñanza, de avalúo y de manejo de esta situación en el salón de clases.
- f) Recopilar información institucional sobre el cumplimiento de los requerimientos de la Ley ADA, preparar y divulgar informes a los diferentes estamentos de la institución.

Séptima Prioridad: La Administración y las Finanzas

VISION: La Universidad utilizará eficientemente todos sus recursos físicos disponibles y consolidará sus finanzas, para atender adecuadamente las necesidades educativas de los estudiantes, mantener salarios competitivos y condiciones de trabajo justas para todos sus empleados. De igual manera, logrará obtener fondos para el financiamiento de la infraestructura y para incrementar el Fondo Dotal Permanente.

META INSTITUCIONAL # 12: Orientar la gestión administrativa, junto con los sistemas de información gerencial y los procesos de gobierno, hacia el fortalecimiento del encuentro educativo.

Objetivos:

1. Agilizar significativamente el proceso de toma de decisiones gerenciales, eliminando al máximo la burocracia innecesaria y retrasante.
2. Mediante el diálogo permanente entre la Administración, la facultad y el personal de apoyo, lograr un nivel adecuado de uniformidad en los procesos administrativos y mayor sincronía en la toma de decisiones.

Estrategias:

- a) Desarrollar un sistema de información completo, rápido y confiable, que facilite el intercambio de información gerencial a todos los niveles y en todos los ámbitos de la administración universitaria. Esto supone la puesta al día y la operación eficiente de los sistemas electrónicos de comunicación interna, según establecido en la quinta prioridad de este Plan Estratégico.
- b) Establecer una estructura orgánica de participación y de integración de los diferentes componentes de la Administración y la Facultad, de manera que se facilite la toma de decisiones y la adopción de estrategias institucionales.
- c) Revisar las normas institucionales y los procesos administrativos básicos (e.g., definición de funciones, controles de calidad, evaluación de resultados, control de presupuesto en los estamentos, y otros) para rendirlos más útiles y eficientes, manteniendo siempre los principios de subsidiaridad [i.e. cada estamento es primordialmente responsable de las funciones asignadas en los Estatutos y reglamentos de la Universidad] y solidaridad gerencial [i.e. comunicación y colaboración efectiva entre todos para el bien común de la Universidad].
- d) Adoptar controles estadísticos para medir el crecimiento cuantitativo y cualitativo de los servicios que se brindan a los estudiantes.
- e) Establecer grupos de trabajo representativos de los diversos estamentos para analizar y responder de forma rápida a cualquier reto gerencial no planificado de la comunidad universitaria [e.g. desastres naturales o emergencias].

META INSTITUCIONAL # 13: La institución fortalecerá las finanzas mediante la diversificación de las fuentes de ingreso y el establecimiento de una política razonable de manejo de presupuesto y control de gastos.

Objetivos:

1. Usando como base el presupuesto del Año Académico 2003-04, se utilizarán varias estrategias para aumentar los ingresos institucionales a partir del año fiscal 2005-2006.
2. Desarrollar, en coordinación con la Oficina de Desarrollo y Relaciones Públicas y los Decanos Académicos, un plan de mercadeo de servicios educativos dirigidos a las necesidades e intereses de la industria local y que sea cónsono con la Misión de la Universidad y el Plan Estratégico Institucional.
3. Facilitar las transacciones administrativas rutinarias, mediante la revisión de los procesos existentes para así lograr mayor efectividad y eficiencia en la realización de las funciones docentes y administrativas correspondientes en todos estamentos.

Estrategias:

- a) Coordinar con los Decanos Académicos y la Oficina de Asistencia Económica para que la programación de cursos y la otorgación de asistencia económica propicie que los estudiantes puedan matricularse en más créditos por sesión académica. Revisar las políticas institucionales y los procedimientos relacionados.
- b) Articular con los Directores de programas, la Oficina de Relaciones Públicas y la Oficina de Recursos Externos la búsqueda de **fondos de beca** para los estudiantes, especialmente los que no cualifican para las becas existentes.
- c) Crear y desarrollar un plan de búsqueda de **fondos operacionales** externos para suplementar los fondos operacionales provenientes del pago de matrícula; por ejemplo, llevar a cabo al menos una campaña anual de recaudación de fondos y maximizar la búsqueda de otras fuentes de ingresos.
- d) Promover estrategias dirigidas a involucrar a la facultad y al personal institucional en la redacción de propuestas que generen fondos externos para el ofrecimiento o mejoramiento de los programas existentes.
- e) Elaborar y presentar un plan financiero para atender las necesidades educativas presentes y futuras del estudiantado.
- f) Promover diversas alternativas de incentivos para incrementar el involucramiento del personal docente y no docente en asuntos de la salud fiscal de la institución.
- g) Presentar un plan de clasificación y estructura salarial que pueda ser aplicado el próximo año académico 2004-2005, con el propósito de mejorar las condiciones salariales y de trabajo del personal.
- h) Revisar los procesos y manuales administrativos y publicarlos en todos los estamentos a los fines de agilizar los procesos de adquisición de equipos, materiales y servicios.

D. Financiamiento del Plan

El Plan Financiero a cinco años por áreas prioritarias se presenta en la gráfica siguiente. La fuente principal de ingresos de la Universidad continuará siendo el pago de matrícula por los estudiantes. Se espera un aumento moderado en los créditos generados, especialmente en los programas graduados, y habrá un aumento en el costo por crédito. Además, la Universidad se propone lograr una mayor participación en la obtención de fondos externos para balancear los gastos inevitables de actualización de su infraestructura tecnológica.

Gráfica # 4
Proyección Presupuestaria 2003 al 2008

Proyección de Créditos Generados

Descripción	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
Escuela de Derecho	14,619	14,619	14,697	14,775	17,442
Estudios Graduados	24,365	24,365	24,495	29,551	32,356
Bachillerato y Grado Asociado	204,670	204,670	205,762	201,928	199,095
Total Créditos Generados	243,654	243,654	244,954	246,254	284,893

Proyección Presupuestaria

Descripción	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Ingresos de Matrícula	45,319,046	45,319,046	46,769,067	48,248,546	50,259,060
Otros Ingresos	1,288,842	1,314,619	1,340,911	1,381,139	1,422,573
Total Ingresos proyectados	46,607,888	46,633,665	48,109,978	49,629,685	51,681,633
Gastos proyectados	46,247,888	46,247,888	47,404,085	48,589,187	49,803,917
Exceso estimado de Ingresos sobre gastos	360,000	385,777	705,893	1,040,498	1,877,716
Ajustes al gasto para determinar disponibilidad de efectivo:					
Gastos que no requieren desembolsos:					
Depreciación y otros	4,167,991	3,871,611	4,071,611	4,271,611	4,471,611
Desembolsos que no reconocen como gastos:					
Repago de deuda, y adquisiciones capitalizables	(3,606,923)	(3,313,729)	(3,414,982)	(3,437,214)	(6,234,604)
Efecto neto estimado en el movimiento de efectivo	921,068	943,659	1,362,522	1,874,895	114,723
Balance estimado de efectivo al principio del periodo	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Estimado de efectivo disponible para mejoras a la infraestructura u otros compromisos institucionales	1,021,068	1,043,659	1,462,522	1,974,895	214,723

Fuente: Oficina de Presupuesto

E. Evaluación de logros del Plan Estratégico

Se podría pensar que un plan estratégico culmina con la preparación del documento llamado Plan Estratégico y su aprobación por el estamento correspondiente. Tal documento tendría muy poco valor si no se adopta por toda la comunidad universitaria. Aún así, la adopción del plan sólo marca el comienzo de una nueva fase. El proceso completo incluye otras etapas esenciales, a saber: implementación a todos los niveles operacionales, evaluación de su progreso, logros y deficiencias mediante informes comprensivos programados, y corrección oportuna para mantenerlo al día, según se muestra en la **gráfica # 2** en la página 12. De la revisión puede surgir la necesidad de enmendar lo o corregir el curso de la acción y de hacer los ajustes que correspondan. Todas estas etapas deben realizarse coordinadamente con un gran sentido de compromiso, sobre todo cuando las cosas no resultan según lo planificado.

La Universidad propone hacer una evaluación general del Plan Estratégico por lo menos una vez al año. El Comité Timón de Planificación Institucional, integrado por los Vicepresidentes, los Rectores, el Delegado para la Misión y la Oficina de Investigación y Planificación en su área de Avalúo Institucional, se encargará de esta tarea que es de suma importancia. La fecha oportuna para analizar dicha evaluación podría coincidir con la preparación del plan operacional y el presupuesto anual.

F. Proyectos para una Agenda Futura

La planificación institucional es un proceso continuo en el que la Universidad organiza y realiza su misión por etapas. En el presente Plan Estratégico Institucional 2003-08 no se han incluido otros proyectos que han sido objeto de interés y discusión en algunos estamentos, pero que no han sido considerados como prioridades para el lustro presente. Sin embargo, es importante mantenerlos a la vista para una agenda futura, ya que han sido debidamente identificados como asuntos importantes para la institución. Entre esos proyectos se encuentran los siguientes:

1. Identificación y selección de nichos para cada recinto de la PUCPR.

Cada Recinto de la PUCPR deberá hacer estudios necesarios y pertinentes para enfocar sus ofertas académicas y servicios en la dirección que marquen las tendencias de su entorno inmediato, de la sociedad y los requerimientos del mundo laboral. El determinar su nicho específico ayudará al recinto a asegurar el aprovechamiento de sus recursos humanos, técnicos y financieros, así como su solvencia económica.

2. Reevaluación del proyecto de autonomía fiscal de los recintos.

La PUCPR deberá reevaluar el proceso de otorgar autonomía fiscal a los recintos, a través de un análisis ponderado y realista del impacto económico sobre la institución completa. Este proyecto debe ir a la par con el anterior, de manera que se asegure no solamente la posibilidad inmediata, sino su viabilidad futura.

3. Desarrollo de una Escuela de Estudios Graduados.

Con el fin de garantizar la misma calidad académica uniformizar los requerimientos y procedimientos de otorgación de grados, todos los programas graduados, excepto los de la Escuela de Derecho, se podrán agrupar bajo una misma unidad administrativa, por ejemplo, un decanato. Se velará que los gastos de la nueva unidad no excedan los que actualmente genera realmente cada uno de los programas graduados en sus respectivos departamentos.

4. Estudio de viabilidad de la conversión del sistema de semestres al de trimestres.

Fundamentada en el análisis de los resultados obtenidos hasta ahora por las unidades de la misma PUCPR y de otras instituciones que ya han experimentado con esta modalidad, se determinará la viabilidad y deseabilidad de utilizar la modalidad de trimestres tanto para los programas graduados como subgraduados.

5. Revisión curricular en cuanto a la distribución de cursos a todos los niveles y el total de créditos a nivel de bachillerato.

Luego de completar la primera parte del proceso de revisión curricular, la Comisión enfocará sus esfuerzos hacia un análisis de la estructura del currículo actual, tanto en cuanto a la distribución de los cursos en los tres niveles –institución, colegio y departamento- como a la composición de los cursos de cada uno de los niveles, todo ello sin perder de vista el compromiso institucional de una enseñanza de calidad a la luz de su Misión específica.

6. Proyecto de análisis de funciones y tareas con miras a una reorganización de la Administración universitaria.

Con el fin de lograr mayor eficacia en la función administrativa de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, se llevará a cabo un análisis de la estructura, de las funciones y de los procesos actuales de la Administración universitaria, a la luz del informe presentado en el 1997 por la firma de consultores Arthur Andersen sobre la situación actual y de los cambios que se desean obtener de acuerdo a este Plan.