

PRESIDENCIA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PUERTO RICO
2250 AVENIDA LAS AMÉRICAS, SUITE 564
PONCE, PUERTO RICO 00717-9997
TEL. (787) 841-2000 • EXTS. 1300, 1305
FAX (787) 651-2034



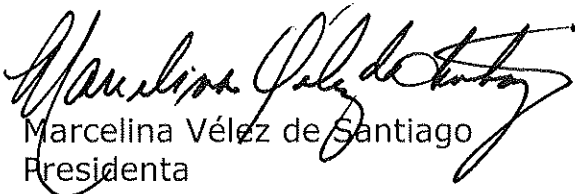
Mensaje de la Presidenta

La planificación es un proceso esencial para el desarrollo adecuado de nuestra Institución. Por ende, es con gran orgullo y entusiasmo que la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico presenta éste su **Plan Estratégico Institucional 2008-2013**.

El Plan Estratégico que aquí presentamos ha sido desarrollado a través de un análisis minucioso de las necesidades y prioridades de la Universidad. Éste contiene la Misión, Visión, Metas y Objetivos de la Universidad para el presente lustro, además de las estrategias específicas para lograr las metas acordadas. 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.

Incluimos también en este Plan Estratégico una serie de actividades y proyectos a realizarse en el futuro cercano según tengamos disponibles los fondos para llevarlos a cabo.

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. Su colaboración fue esencial para la preparación de nuestro Plan Estratégico. Agradecemos particularmente la ayuda que nos brindó el Rev. P. Ángel Berríos por la inspiración y el estímulo que nos brindó en tan importante tarea institucional.



Marcelina Vélez de Santiago
Presidenta

INDICE

PARTE I

I-A. Introducción	2
I-B. Filosofía Educativa	10
I-C. Visión y Misión	11
I-D. Objetivos PUCPR	12
I-E. Perfil del Egresado	13

PARTE II

II-A. Proceso de Planificación en la PUCPR	15
II-B. Modelo de Planificación Estratégica	16
II-C. Evaluación del Plan	20
II-D. Procedimiento para Enmendar el Plan Estratégico	21

PARTE III

III-A. Fortalezas y Retos de la PUCPR	23
III-B. Áreas de Desarrollo Prioritario	26
III-C. Metas, Objetivos y Estrategias para el desarrollo de la PUCPR	30
III-D. Financiamiento del Plan Estratégico	51
III-E. Evaluación de Logros del Plan Estratégico	55
III-F. Proyectos para una Agenda Futura	56

PARTE 1

I-A INTRODUCCIÓN

El eje de todo plan de desarrollo estratégico es la Visión y Misión que la Institución haya definido para sí misma. En efecto, para la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, la Visión y Misión delimitan un espacio al que aspira a alcanzar por medio de las iniciativas y de los esfuerzos concertados de todos sus colaboradores. Las metas identifican las áreas que se deben atender para que el espacio que se vislumbra se concrete. Así la Universidad logrará la funcionalidad educativa, social, cultural y espiritual.

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. En la primavera de ese año los obispos 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, 2003. Al presente (2008), luego de un auto-estudio institucional, la Universidad ha sido visitada por representantes de la Middle Status Association of Colleges and Secondary Schools con el propósito de extender el período de acreditación por los siguientes diez años, de acuerdo con los procedimientos de dicha agencia. Todos los programas académicos de la Pontificia Universidad Católica están acreditados por el Consejo General de Educación, 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.

En el año 1960 la Congregación de los Padres del Espíritu Santo fundó el Recinto de Arecibo. Esta congregación lo administró hasta el 1965, con el propósito de ofrecer la oportunidad de una educación universitaria a los habitantes de la Diócesis y Región Educativa de Arecibo. Para esta fecha La Católica era la segunda Institución de nivel universitario en las regiones norte y central de la Isla.

El Recinto está localizado en el Barrio Santana, a varias millas del centro de la ciudad de Arecibo. Las instalaciones físicas consisten de cuatro edificios que sirven como salones de clases, laboratorios de ciencias y computadoras, biblioteca, capilla, oficinas administrativas y de servicios al estudiante, cafetería y centro de estudiantes. Las facilidades deportivas

incluyen dos canchas de baloncesto, volibol y tenis. El campus cuenta también con estacionamiento para estudiantes, facultad y personal administrativo, a tenor con las disposiciones de la Ley ADA.

A principios de la década del '60 inició servicios el que hoy es el Recinto de Mayagüez. Comenzó como una extensión de lo que era la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. Esta ofrecía cursos básicos a una población adulta que tomaba clases en las tardes. Fue oficialmente nombrado Centro de la PUCPR en 1982. Las nuevas facilidades se inauguraron al comienzo del semestre de primavera de 1989-1990. En la actualidad el Recinto de Mayagüez continúa sirviendo con programas innovadores y variados a la población del oeste de Puerto Rico. Una población adicional es atendida en los programas graduados cuyos inicios se remontan a agosto de 1998, bajo la modalidad de semestre y a partir de agosto de 2004 bajo la modalidad de trimestre.

La Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico sirve a estudiantes jóvenes y adultos de distintos credos, razas, nacionalidades y niveles económicos. Contribuye a la formación de los recursos humanos del País, a tenor con las necesidades de la sociedad y del desarrollo de la educación. Fomenta el conocimiento científico, su objetivo es lograr una educación que integre a lo cognitivo y el fortalecimiento espiritual.

En síntesis, la Pontificia Universidad Católica es una Institución de educación superior, independiente, autónoma, sin fines de lucro y co-educacional. Durante sus sesenta (60) años de servicios, un número significativo de hombres y mujeres se han graduado de sus programas y luego han proseguido estudios graduados. Actualmente muchos egresados de la PUCPR ocupan posiciones destacadas en la industria, el comercio, la educación y se distinguen en profesiones.

La oferta académica de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico obedece a un diseño que surge como respuesta a las necesidades y a la disponibilidad de recursos en cada área geográfica en que ubican sus Recintos. A la luz de este diseño, los ofrecimientos son como sigue:

COLEGIO DE ARTES Y HUMANIDADES

- A. 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, Música, Trabajo Social
- B. Programas de Certificado Profesional en: Estudios Presbiterales, Gramática y Composición, Análisis de Obras Literarias y Literatura Puertorriqueña.
- C. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias en Estudios Liberales.
- D. Programas conducente al grado de Maestría en Divinidad, Maestría en Artes con especialidad en Estudios Hispánicos y Maestría en Historia, Pintura y Dibujo.
- E. Programa conducente al grado de Bachillerato en Criminología, Trabajo Social y Estudios Liberales.
- F. Programa conducente al grado de Maestría en Criminología. Se ofrece solamente en el Recinto de Mayagüez.

COLEGIO DE CIENCIAS

- A. Programa conducente al grado Asociado en Ciencias Aplicadas en Óptica. Se ofrece solamente en los Recintos de Mayagüez y Arecibo.
- B. Programa conducente al grado de Bachillerato en Psicología Forense y en Rehabilitación Vocacional, Biología, Ciencia General. Se ofrece solamente en el Recinto de Mayagüez.
- C. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencia General y Doctor en Medicina en acuerdo con la Universidad de Guadalajara, México y la Universidad Central del Este en República Dominicana.
- D. Programa conducente al grado Asociado Articulado en Enfermería (BSN/ADN). Se ofrece en el Recinto de Ponce.
- E. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias en Enfermería.
- F. Programas conducentes al grado de Bachillerato en Ciencias con concentración en: Biología, Química, Matemáticas, Ciencia General, Psicología, Gerontología, Ciencias Ambientales, Tecnología Médica, (Venta de Distribución Productos Científicos, Servicios de Rehabilitación y Psicología Forenses. Se ofrecen solamente en el Recinto de Mayagüez).
- G. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias de la Salud, con concentración en: Tecnología Cardiovascular no Invasiva.
- H. Programas Binarios conducentes a los grados de:

- a. Bachillerato en Ciencias y Bachillerato en Ciencias en Ingeniería en consorcio con Case Western Reserve University.
- b. Bachillerato en Ciencias y Doctorado en Medicina, en consorcio con la Escuela de Medicina de Ponce y con la Pontificia Universidad Madre y Maestra de la República Dominicana.
- c. Bachillerato en Ciencias y Doctorado en Ciencia Veterinaria, en consorcio con la Escuela de Ciencias Veterinaria de Wisconsin University.
- I. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencia General y Doctor en Farmacia (PUCPR/NOVA).
- J. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias en Ciencia General y Maestría en Salud Pública en consorcio con la Escuela de Medicina de Ponce.
- K. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias en Ciencia General o Biología y Doctorado en Ciencias Biomédicas en consorcio con la Escuela de Medicina de Ponce.
- L. Programa conducente al grado de Maestría en Ciencias en Enfermería con especialidad en: Salud Mental y Enfermería Psiquiátrica, Enfermería Médico-Quirúrgica.
- M. Programa conducente al grado de Maestría en Ciencias con especialidad en Química, Ciencias Ambientales, Biotecnología.
- N. Programa conducente al Certificado Avanzado en Tecnología Médica.
- O. Programa de Transferencia: Bachillerato en Ciencias en Ingeniería de la Universidad Politécnica de PR.

COLEGIO DE EDUCACIÓN

- A. Programa conducente al Grado Asociado en Ciencias Aplicadas en Diseño de Modas.
- B. Programas conducentes al grado de Bachillerato en Ciencias en Educación Elemental con concentraciones en:
Educación General, Educación Especial, Educación Primaria, Educación Física, Inglés, Artes Visuales, Música.
- C. Programas conducentes al grado de Bachillerato en Ciencias en Educación Secundaria con concentraciones en:
Artes Visuales, Biología, Ciencia General, Español, Economía Doméstica, Educación Comercial, Historia, Educación Física, Inglés, Estudios Sociales, Matemáticas, Música, Química, Salud Escolar.
- D. Programa conducente al grado de Bachillerato en Ciencias en Economía Doméstica y Bachillerato en Ciencias Deportivas en Acondicionamiento Físico.
- E. Programas conducentes al grado de 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, Historia y Química.
- F. Programa conducente al grado de Maestría en Artes en Educación.
- G. Programa conducente al grado de Maestría en Educación Religiosa.

- H. Programa conducente al grado de Doctorado en Educación con especialidad en: Gerencia Educativa, Currículo y Enseñanza.
- I. Programa conducente al grado de Maestría en Currículo y Enseñanza en Educación Primaria. Se ofrece solamente en el Recinto de Arecibo.
- J. Programa conducente al grado de Maestría en Currículo y Enseñanza con Especialidad en Educación Física, Administración y Supervisión Escolar, Educación Primaria.

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- A. Programas conducentes al grado Asociado en Ciencias Aplicadas en:
Administración de Empresas y Programación de Computadoras, Técnicas de Supervisión y Manejo de Personal. (Se ofrecen solamente en el Recinto de Arecibo).
- B. Programas conducentes al grado Bachillerato en:
Administración de Hoteles y Restaurantes, Empresarismo. (Se ofrecen solamente en el Recinto de Mayagüez)
- C. Programa conducente al grado de Maestría en Recursos Humanos.
- D. Programas conducentes al grado Asociado en Ciencias Aplicadas en:
Administración de Hoteles y Restaurantes, Sistemas de Información. (Se ofrecen solamente en el Recinto de Mayagüez)
- E. Programa conducente al grado de Maestría en: Contabilidad, Mercadeo, Recursos Humanos, Sistemas de Información Gerencial.
- F. Programas conducentes al grado Asociado en Ciencias Aplicadas en:
Aplicaciones Empresariales Computadorizadas, Ciencias Secretariales, Técnicas de Oficinas, Técnicas de Turismo, Administración de Empresas.
- G. Programas conducentes al grado de Bachillerato en Ciencias de la Tecnología y Sistemas de Oficina. Se ofrecen en todos los Recintos.
- H. Programas conducentes al grado de 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 Gerencial, Empresarismo Turístico, Estudios Generales en Comercio, Finanzas, Gerencia, Medios de Comunicación en los Negocios, Mercadeo, Empresarismo, Producción para Radio y Televisión, Publicidad, Recursos Humanos, Relaciones Públicas Internacionales, Sistemas de Oficinas, Derecho Empresarial, Experiencia Empresarial, Comercio Internacional y Logística.
- I. Programa de Certificados Profesionales en: Contabilidad, Recursos Humanos, Gerencia, Sistemas de Información Gerencial.
- J. Programas conducente al grado de Maestría en Administración de Empresas con especialización en:
Comercio General, Contabilidad, Gerencia, Recursos Humanos, Administración de Oficinas, Comercio Internacional, Finanzas, Mercadeo, Sistemas de Información Gerencial, y Gerencia en las facilidades de la Farmacéutica Wyeth (Guayama).

- K. Programas conducente al grado de Maestría de Ciencias en Administración de Oficinas.
- L. Programa Combinado conducentes al grado de:
 - a. Bachillerato en Administración de Empresas con concentración en Contabilidad y Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Contabilidad.
 - b. Bachillerato en Estudios Generales en Comercio y una Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Gerencia, Comercio General o Recursos Humanos.
 - c. Bachillerato en Comercio General y una Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Comercio General.
- M. Programa Doctorado en Administración de Empresas.

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

- A. Programas conducentes al grado de Maestría en Ciencias Sociales con especialidad en: Administración Pública, Criminología, Consejería en Rehabilitación Vocacional.
- B. Programas conducentes al grado de Maestría en Psicología con especialidad en: Psicología Clínica, Psicología Industrial/Organizacional.
- C. Programa conducente al grado de Maestría en Trabajo Social con especialidad en área clínica.
- D. Programas conducentes al grado de Doctor en Psicología Clínica:
 - a. Doctorado en Filosofía con especialidad en: Psicología Clínica, Psicología Industrial/Organizacional.
 - b. Doctorado en Psicología con especialidad en Psicología Clínica.
- E. Programa conducente al grado de Maestría en Ciencias Sociales con especialidad en Trabajo Social en Área Clínica. Se ofrece solamente en el Recinto de Arecibo.

ESCUELA DE DERECHO

- A. Juris Doctor (JD)
- B. Programa Combinado conducente al grado de Juris Doctor (JD) y Maestría en Administración de Empresas.

PROGRAMAS NUEVOS

La proyección de crecimiento y desarrollo de programas nuevos por Colegio es la siguiente:

- A. Ciencias
 - a. Implantación de programas en el área de BIOTECNOLOGÍA: Maestría en Ciencias de Biotecnología y Certificado Profesional en Biotecnología.
 - b. Reforma del componente PUCPR del Programa de Traslado Articulado de Ingeniería.
 - c. Creación, en coordinación con el Municipio Autónomo de Ponce, del Centro Oceanográfico del Caribe (CenOCP), dedicado al estudio de las Ciencias Marinas de Puerto Rico y el Caribe.
 - d. Maestría en Ciencias con especialidad en Psicología Forense (Se ofrece en el Recinto de Mayagüez)
- B. Artes y Humanidades
 - a. Desarrollar la modalidad de estudios secuenciales BA – MA en cinco años, en los siguientes programas académicos.
 - BA - MA en Estudios Hispánicos
 - BA – MA en Historia
 - BA – MA en Bellas Artes
 - BA – MA en Criminología
 - BA – MA en Trabajo Social
 - b. Bachillerato y Postgrado en Teología
- C. Administración de Empresas:
 - a. Desarrollar especialidades en el DBA
 - b. Programa MBA a distancia
 - c. Programa MBA en Baxter
 - d. Programa combinado BBA/DBA y MBA/DBA
 - e. Programas Marítimos (Maritime Management and Logistics) Transportación y Logística.
 - Asociado
 - BS/BBA
 - Certificado Profesional
 - MS/MBA
 - DBA
 - f. Programa combinado de MBA y MSS (Administración Pública)
 - g. BBA en Gerencia de Puertos y Aeropuertos
- D. Estudios Graduados en Ciencias de la Conducta y Asuntos de la Comunidad:
 - a. Doctorado interdisciplinario en políticas públicas.
 - b. Un programa Binario MBA/MSS de Adm. Pública.
- E. Programas Proyectoados del Recinto de Mayagüez
 - a. Certificación en: "Business Analyst", "Data Warehouse", "Project Manager", "HIPPA Compliance", "JAVA", "Microsoft", y "CISCO".
 - b. Grado Asociado en: Criminología

- c. Bachillerato en Ciencia General y Doctorado en Medicina en acuerdo con la Escuela de Medicina en Ponce.
- d. Bachillerato en Ciencias y Bachillerato en Ingeniería en acuerdo con la Universidad Politécnica.
- e. Bachillerato en Ciencias en Educación Secundaria con concentración en Educación Salud Escolar
- f. Bachillerato en Ciencias en Educación Física con concentración en Entrenamiento Personal
- g. Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas
- h. Doctorado en Educación con especialidad en: Tecnología Educativa, Currículo y Enseñanza en Educación Física y Administración Escolar del K al 12.

PROGRAMAS DE CERTIFICADOS POSTSECUNDARIOS NO UNIVERSITARIOS

Además de la oferta académica mencionada, la Universidad ofrece los siguientes Programas de nivel no universitario, acreditados por el Consejo General de Educación.

- A. En el Recinto de Mayagüez:
 - a. Artes Culinarias
 - b. Gerencia Deportiva
 - c. Asistente Administración de Oficina Médica
 - d. Asistente de Investigador Forense
 - e. Administración de Alimentos y Nutrición
 - f. Apoyo y Reparación de Computadoras
 - g. Técnico Forense
 - h. Guardia de Seguridad
- B. En el Recinto de Arecibo:
 - a. Asistente de Maestro Preescolar
 - b. Asistente en Cuidado Gerontológico
 - c. Asistente de Oficina, Asistente de Sistemas Informáticos
 - d. Ciencias en Seguridad
 - e. Desarrollo Empresarial
 - f. Técnico de Supervisión y Manejo de Personal
 - g. Técnico de Locución Radial
 - h. Asistente de Laboratorio de Biotecnología.

I-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. El estudiante es el centro y primordial beneficiario de la gestión universitaria. Se estimula el desarrollo de su capacidad de pensamiento crítico, se fortalece la conciencia de valores éticos, sociales y religiosos, se aumenta su sentido de compromiso social y se les guía a 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 liderazgo y desarrollar una condición de adaptabilidad a varias alternativas de trabajo en la comunidad.

I-C VISION Y MISIÓN

La Junta de Síndicos, en reunión del 17 de septiembre de 2007, redefinió la Visión y Misión de la Universidad en los siguientes términos:

VISION

La Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico será la primera opción de formación cristiana y académica, integral y de excelencia, para la aventura y la plenitud de la vida.

MISION

La Misión de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico es celebrar y promover la vida y la dignidad de la persona humana y educarla, según los valores del Evangelio, en las disciplinas del conocimiento científico actualizado para construir un mejor mundo local y global.

La Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, fundamentada en el pensamiento de la Iglesia sobre la educación integral del hombre y de acuerdo con la misión perenne de toda universidad, tiene como fin primordial la búsqueda en común de la verdad y la difusión del conocimiento. Persigue ambos objetivos por medio del estudio de los distintos campos del saber. Con el mismo propósito mantiene un diálogo auténtico y continuo entre las Artes, las Ciencias, la Filosofía y la Teología.

Cultiva las distintas disciplinas según los principios y métodos de cada una de ellas. Guarda el debido respeto a la libertad de la enseñanza y de la investigación en franco diálogo con la Fe. De este modo, intenta formar hombres y mujeres con la capacidad para asumir funciones responsables en la sociedad y ser ante el mundo leales testigos de la Fe. Fomenta la enseñanza de las diversas disciplinas enmarcada en una vida cristiana.

I-D OBJETIVOS PUCPR

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

1. Proporcionar a los estudiantes la oportunidad de adquirir una formación humanístico-cristiana que lo capacite para que su presencia en la sociedad sea como miembros conscientes de los valores del hombre a la luz del misterio de Cristo.
2. Ofrecer 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. Preparar especialistas en ciencias teóricas y aplicadas para proporcionar personal capacitado que ayude al desarrollo industrial y tecnológico de Puerto Rico así como a aquel personal que pueda atender a las necesidades de la sociedad puertorriqueña.
4. Formar profesionales 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. Ofrecer una preparación a los estudiantes de derecho 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.
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 aporte al mejoramiento personal basado en el concepto de educación para toda la vida.
9. Proveer 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 mediante una Casa Abierta que se ofrecerá cada semestre, en la que expertos de varios campos como Doctrina Social, Derecho y Ciencias Sociales, ofrecerán conferencias. Esto será una ayuda

eficaz a las escuelas, colegios, seminarios y centros culturales y servirá como guía a 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.

I-E PERFIL DEL EGRESADO

A tenor con su declaración de misión, la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico facilita el aprendizaje de destrezas básicas 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 así como la gestión gerencial, a facilitar el desarrollo de las siguientes capacidades:

1. Demostrar apertura y conocimiento religioso, que ofrece la Iglesia Católica, como personas encaminadas hacia la verdad.
2. Emplear el pensamiento crítico, y las técnicas creativas para la solución de problemas.
3. Aplicar las destrezas efectivas de comunicación para expresar sus ideas, sus opiniones y sus emociones de manera que mantenga relaciones interpersonales y de colaboración efectivas.
4. Demostrar respeto hacia la diversidad de valores, culturas y puntos de vista. Mostrará tolerancia hacia la ambigüedad y apertura al cambio.
5. Aplicar principios éticos a sus responsabilidades culturales y humanas cuando enfrente retos en su vida personal, familiar, comunitaria y profesional.
6. Utilizar diversos métodos cualitativos y cuantitativos cuando se acerque a problemas que lo enfrenten a búsqueda de la verdad.
7. Manejar la información y la tecnología apropiadas para:
 - a. Determinar el alcance de la información que se necesita.
 - b. Accesar la información que se necesite efectiva y eficientemente.
 - c. Evaluar críticamente la información obtenida y sus fuentes.
 - d. Integrar a sus conocimientos previos la información escogida.
 - e. Usar información efectivamente para lograr los objetivos propuestos.
 - f. Comprender los aspectos legales, económicos y sociales relacionados con el uso de información y manejar la información en el contexto de los principios legales y éticos.
8. Destrezas en manejo de conflictos.

PARTE II

PARTE II

II-A EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PUCPR

A partir del Año Académico 2002-03, la Presidenta de la Universidad, profesora Marcelina Vélez de Santiago, continuó los diálogos con el personal directivo de todas las áreas operacionales, académicas y administrativas. Dio un nuevo impulso a las anteriores iniciativas de planificación institucional, que culminaron con el Plan Estratégico 2003-2008. El Comité Timón de Planificación Institucional, dirigido por la Presidenta de la Universidad está compuesto por los tres Vicepresidentes, el Vicepresidente Asociado para Asuntos Académicos, el Director de la Oficina de Avalúo Institucional, el Delegado para la Misión Institucional, los Rectores de los Recintos de Arecibo y Mayagüez, la Directora Ejecutiva del Centro de Comunicaciones Integradas y el Centro Comunicaciones Aplicadas (CCI y CCA) y por el Director de la Oficina de Planificación de la Universidad. Este equipo continuó llevando a cabo las funciones de Planificación Institucional.

Para lograr su encomienda, el Comité Timón llevó a cabo un análisis sobre el estado actual de la Universidad, basado en los informes de logros del Plan Estratégico anterior. 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. 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 el comprender los retos que la Universidad enfrenta 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 través de la agencia H. Calero Consulting Group la Universidad llevó a cabo un estudio sobre los factores externos que inciden en el plan estratégico. El estudio comenzó en la región de Arecibo, luego siguió Mayagüez y recientemente culminó con los estudios de la región de Ponce. Entre las recomendaciones hechas por H. Calero se encuentra la de aumentar la inversión en comunicación para desarrollar una estrategia que fortalezca la posición de la Universidad en el Mercado. En dicha estrategia se deben resaltar aquellas características que hacen diferente a esta Universidad de las demás instituciones. También sugirió que se revise el currículo para integrar las necesidades del sector empresarial como: carreras cortas, programas profesionales, programas de salud y añadió que se debe tomar en consideración el mercado potencial de la población adulta.

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. Se delinearon 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 2008 al 2013. Se ha podido comprobar que la interacción de los Vicepresidentes de cada área operacional de la Universidad con sus constituyentes será la mejor garantía de los logros consistentes del Plan Estratégico durante los próximos cinco años.

II-B EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PUCPR

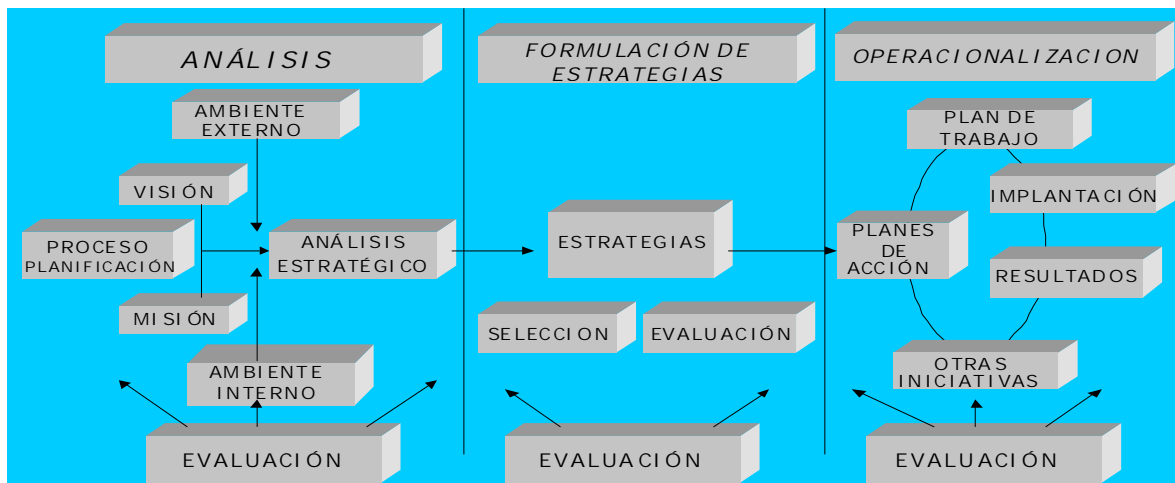
El proceso de planificación estratégica, fundamentado en la Visión y Misión de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, tiene un enfoque integral. Es un proceso dinámico y en continua transformación en el que, como ya se ha indicado, han participado activamente todos los estamentos de la Universidad. 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 enfrentar exitosamente los cambios presentes y futuros.

La elaboración del Plan Estratégico ha sido el resultado de un ejercicio de reflexión, análisis y evaluación de las variables o factores [mercado, servicio, gerencia, investigación y desarrollo, costos, finanzas, entre otros) que, como ya se ha indicado, influyen o pueden influir en el desarrollo de la Universidad. Esto ha implicado entender la dinámica de las fuerzas de cambio: demográficas, políticas, económicas, sociales y tecnológicas ya que estas pueden incidir sobre el sector de la educación superior en Puerto Rico. Ha incluido la atención a las necesidades y expectativas presentes y futuras de los estudiantes actuales y de los prospectos de la Universidad.

El modelo de planificación estratégica utilizado por la Universidad para la preparación de su anterior plan estratégico continúa siendo el modelo que se utilizará en esta ocasión. El modelo tiene una secuencia de tres pasos, cada uno de los cuales sirve como antecedente para el siguiente.

La gráfica #1 presenta esquemáticamente las etapas y los elementos del proceso. El modelo se compone de tres pasos principales: análisis, formulación de estrategias y operacionalización.

Gráfica #1



Modelo de Planificación Estratégica

Primer Paso: Análisis del Ambiente Externo e Interno

Esta etapa le permite a la Universidad conocer y evaluar el ambiente externo que la rodea así como su propio ambiente interno, lo cual le facilita su gestión en relación con el logro de la Visión y la Misión. La Visión Institucional constituye una aspiración, a largo plazo, que está orientada por los valores de la Institución y el rumbo que ésta pretende seguir para su desarrollo organizacional. La Misión Institucional constituye el enunciado amplio de los propósitos fundamentales y las aspiraciones sociales e intelectuales de la Universidad. Es la guía general para la elaboración del plan estratégico y la base para la evaluación de su efectividad. En 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. La Junta de Síndicos recientemente revisó la definición de visión y misión de la Universidad como se puede notar en la primera parte de este documento.

El análisis del ambiente externo está encaminado a identificar los retos y las oportunidades existentes y potenciales de la Institución en su entorno. Se toman 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 para determinar cómo los cambios específicos en la comunidad externa pueden afectar el desarrollo de la Institución. Un ejemplo de esto sería, el aumento en la tasa de desempleo, los cambios en las ayudas federales, diversidad en la tecnología, los diferencias 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 para que esté a tono con las realidades que el análisis arroja. 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 nuevo escenario.

De igual manera, el análisis del ambiente interno de la Institución identifica los factores administrativos y operacionales, manejables de día a día, que están 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 cuan 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 tiene 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. Este 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.

Segundo Paso: Formulación de Estrategias

El segundo paso 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 se seleccionan las alternativas más apropiadas y se evalúan 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 las estrategias puede apreciarse en mayor detalle en la PARTE III de este documento.

Tercer 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, medio 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 en que el plan operacional contiene una cantidad mayor de detalles 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 establecidos 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 en la gráfica #2.

Gráfica #2



La Operacionalización del Plan

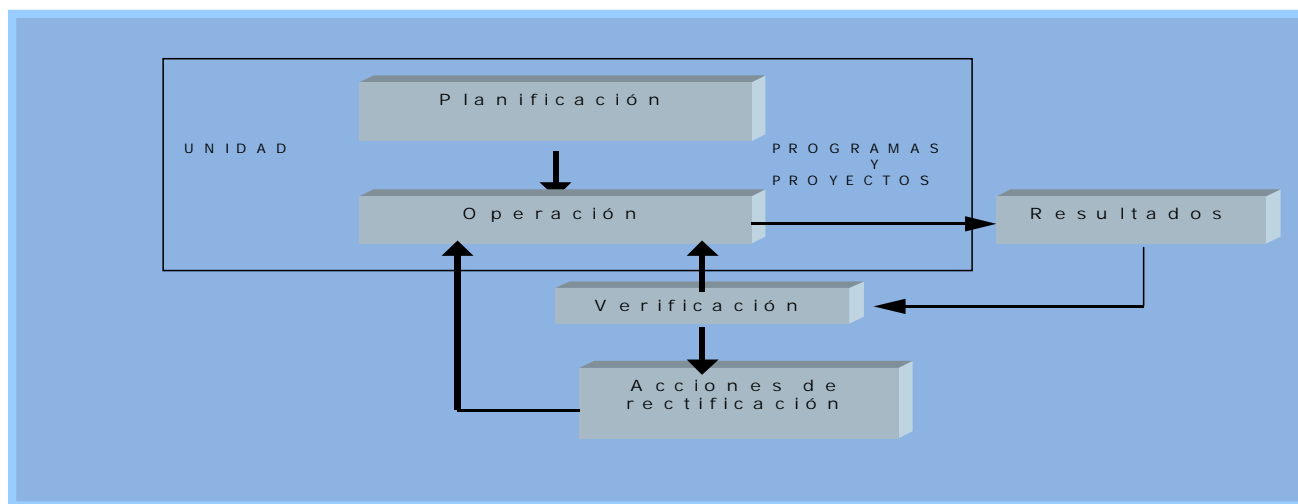
A la par con el Plan Operacional se elaboran o actualizan otros planes llamados colaterales, como lo son el Plan de Mejoras Capitales, el Plan de Desarrollo Tecnológico y el Plan Financiero a cinco años. Estos planes adicionales expresan, de forma detallada, la implantación de las estrategias identificadas 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 su complejidad en términos de costo y tiempo se recomienda que sean elaborados por separado, posiblemente con asistencia de peritos en estas áreas.

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, 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, simultáneamente, permite medir las ejecutorias de los equipos de trabajo.

II-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 de mejorar el esfuerzo, la efectividad y la eficiencia de la Institución. Tanto el Plan Estratégico como el Plan Operacional anual de la Institución deben incluir indicadores específicos para la medición de las ejecutorias de dichos planes. Un indicador se define como el dato o conjunto de datos que permite 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 de la efectividad con que 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 #2. Las acciones se rectifican o se validan según sea necesario. En la gráfica #3 se presenta el Modelo de Eficacia Institucional de la PUCPR.

Gráfica #3



Modelo de eficacia institucional de la PUCPR

El modelo de planificación estratégica que ha adoptado la PUCPR permite orientar a todas sus unidades, en todos los niveles, al cumplimiento de la Misión. Además, guía hacia la consecución del Plan por medio de los criterios e indicadores de efectividad institucional.

II-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 surjan situaciones, positivas o negativas, que requieran la revisión del Plan. Las propuestas de enmiendas al Plan Estratégico podrán ser generadas por cualquier miembro u organismo de la comunidad universitaria, pero deberán ser aprobadas por la Junta de Síndicos. 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 procesadas y aprobadas las enmiendas serán, como regla general, incorporadas en el Plan a partir del siguiente año académico. Al finalizar la vigencia del Plan actual, nuevamente la Institución iniciará su proceso para establecer un nuevo Plan Estratégico para el siguiente período.

PARTE III

PARTE III

III-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 2008 a 2013.

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 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 de estudio.
- Ha mantenido consistentemente 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.
- La mayoría de los Recintos, especialmente el campus principal en Ponce, son amplios, atractivos, sanos y acogedores, con un ambiente natural propicio para el estímulo del estudio y de la reflexión. Las instalaciones físicas son adecuadas, el estacionamiento es amplio, el tránsito es accesible, la iluminación es satisfactoria 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 admisión a los programas tradicionales y no-tradicionales provee oportunidades de estudio a personas que, de otra manera, no tendrían acceso a la educación universitaria. Esto 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 con 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 ha incorporado 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.

- 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 la evaluación tecnológica.
- Ofrece servicios de apoyo a la docencia y recursos educativos en la Biblioteca y en el Centro de Desarrollo Profesional que estimulan la investigación y el autoestudio.
- Ha desarrollado consorcios con varias instituciones educativas laicas, religiosas y cívicas dentro y fuera de Puerto Rico con el propósito de desarrollar 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, consistentemente, 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, y los subsiguientes informes para los años 2005 al 2007, como a través de su análisis continuo de los procesos institucionales:

- El nivel de aprovechamiento académico que revelan los resultados del *College Board* muestra un descenso mínimo. 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 de la Institución. Resulta, pues, muy importante que la Universidad continúe sus esfuerzos para afinar los procesos de avalúo académico de los estudiantes y así asegurar un mayor control de los elementos que inciden en el fenómeno deserción-retención y dar el seguimiento correspondiente a la aplicación de los resultados.
- No se cuenta con un programa de educación a distancia para atraer estudiantes interesados en esta modalidad, ya popular en el mercado de educación superior. Sin embargo, este reto ha sido ya incluido en el nuevo Plan Estratégico.
- 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.
- Las oportunidades que ofrece la Universidad para el desarrollo profesional de la facultad son limitadas por razones presupuestarias. Este renglón debe 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.
- Mantener la salud fiscal de la Institución requiere proveer para los gastos extraordinarios, recurrentes y coyunturales que se proyectan. Un ejemplo de esto sería los ajustes en el salario mínimo federal, el aumento en el salario de los empleados, los ajustes en el costo de la energía, de las remodelaciones y de las reparaciones. 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 fundamentadas en evidencia de oportunidades reales y viables.

Estas fortalezas y retos fueron estudiados por la Universidad en varios estamentos, incluyendo el Comité de Planificación de la Junta de Síndicos. Luego de analizar la situación con su "Staff", la Presidenta de la Universidad decidió enfocar los esfuerzos de planificación hacia las siguientes prioridades operacionales para el ciclo de planificación 2008-13:

1. Asuntos relacionados con la acreditación de programas
2. Educación a Distancia
3. Nuevos Programas Académicos
4. Escalas Salariales
5. Avalúo Institucional

Estas prioridades están redactadas en forma general, pero se entiende que cada una representa asuntos específicos de ese renglón en los planes estratégicos de la Institución. En la misma reunión con la Presidenta se determinó que estas prioridades serían insertadas dentro de la definición de áreas de desarrollo prioritario que se estableció en el Plan Estratégico 2003-2008.

III-B ÁREAS DE DESARROLLO PRIORITARIO

El análisis ponderado, tanto del ambiente externo como del ambiente interno, ayudó sustancialmente a la Universidad para visualizarse en un marco de referencia realista dentro del cual se han tomado decisiones en torno a lo que se desea lograr dentro del próximo lustro (2008-2013). Luego de un diálogo en el seno del Comité de Planificación Institucional, y con la venia de la Junta de Síndicos, la Presidenta de la Universidad conjuntamente 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.

I ÁREA DE PRIORIDAD: INTEGRACIÓN DE FE Y VIDA

Por razón de su visión y misión, 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 Visión y Misión 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 Puerto Rico 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 Visión y Misión constituye la primera y fundamentalísima prioridad de la Universidad.

II ÁREA PRIORIDAD: ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DEL ESTUDIANTADO

La Universidad deberá continuar ajustando sus estrategias de desarrollo estudiantil y de facultad para que sean cónsonas con 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 con una perspectiva de fe cristiana. Existe una verdadera necesidad de fortalecer los programas de tutoría para atender las deficiencias que arrastran los estudiantes al ingresar a la Universidad, aún algunos que muestran un aprovechamiento académico promedio. Con frecuencia estas deficiencias son la causa principal para desertar durante sus primeros años de universidad. La Universidad cuenta con varios programas para dar apoyo a la mayoría de esos estudiantes, especialmente a los de primer año.

Las variables relacionadas con la situación económica de Puerto Rico pueden constituirse en una oportunidad, como se indicó en el Plan Estratégico 2003-2008. La Universidad ha logrado promocionarse como una alternativa de desarrollo profesional para ampliar las posibilidades de empleo en el País. Los programas de readiestramiento, de carreras cortas y de certificados técnicos y postsecundarios sin duda han resultado atractivos. Continúa vigente, sin embargo, aprovechar el aumento proyectado en los fondos federales para becas y programas de apoyo a la docencia, con lo que se ampliarán las posibilidades de financiamiento para enfrentar el incremento de los costos de la educación en un contexto de depresión económica.

III ÁREA DE PRIORIDAD: LA ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO

La Universidad tiene una excelente oferta académica. Durante la vigencia del Plan Estratégico anterior (2003-08) la Universidad ha podido implantar un sistema cíclico de evaluación curricular, con lo que ha logrado fortalecer, eliminar o poner en moratoria muchos programas que están obsoletos y ofrecer unos nuevos más atractivos y para los que hay mayor demanda.

Puerto Rico tiene una de las economías más dinámicas de América. Las exportaciones generan el 68 por ciento del Producto de Ingreso Bruto. El Gobierno de Puerto Rico y el Municipio de Ponce llevan varios años desarrollando y apoyando una serie de iniciativas importantes. Entre estas sobresale el desarrollo del Puerto de las Américas. La misma busca expandir la participación de Puerto Rico dentro del proceso de globalización, e incrementar las oportunidades del sector manufacturero local, en términos de movimiento y almacenaje de mercancía. En este contexto, la PUCPR sostiene que ya PR tiene la infraestructura requerida para incrementar la participación de nuestras empresas en el proceso de globalización. Es, por lo tanto, importante formar profesionales con la actitud y mentalidad adecuadas para aprovechar esta coyuntura. A tales efectos, la PUCPR desarrollará programas que promuevan el conocimiento en movimiento de carga, transportación, manejo de documentos y almacenaje a nivel local y mundial.

Los nuevos programas se enfocan en las áreas de marítima y biotecnología. El análisis del ambiente externo identificó estas áreas como de gran potencial para la Institución por razón del establecimiento del puerto de transbordo en el municipio de Ponce, y las iniciativas del gobierno de Puerto Rico de fomentar en la Isla el establecimiento de la industria en biotecnología. Además, se ha diseñado una serie de Ofrecimientos Académicos y Certificados Profesionales que actualizan la oferta académica. Así también se continúan ofreciendo talleres para la capacitación del capital humano de Puerto Rico. Estos nuevos programas van dirigidos a cumplir con los retos y responsabilidades de ofrecer una respuesta que permitirá el desarrollo de áreas profesionales que satisfagan la demanda de recursos humanos de acuerdo con el progreso de la Isla.

La Universidad aspira a mantener y a ampliar el reconocimiento de los programas académicos por las agencias acreditadoras locales y del exterior asegurando así la validez de los grados y títulos otorgados de manera que se mantenga la competitividad tanto a nivel local como internacional. El Colegio de Educación y la Escuela de Derecho reforman su currículo para atemperarlos a los requerimientos de la ley federal "Not Child Left Behind" y la American Bar Association respectivamente. El Colegio de Educación trabajará activamente para obtener la acreditación del Teacher Education Accreditation Council (TEAC) durante este ciclo de planificación. Mientras que el Plan Estratégico de la Escuela de Derecho para los años 2008 – 2013 está diseñado para considerar necesidades prioritarias que correspondan a exigencias y requerimientos de la agencia acreditadora American Bar Association.

La Universidad ya se destaca en el área de Turismo con sus programas de bachillerato en Administración de Empresas con concentración en Administración de Hoteles y Restaurantes que ofrece el Recinto de Mayagüez.

Además, está el programa de grados asociados en Ciencias Aplicadas en Administración de Hoteles y Restaurantes, (Recinto de Mayagüez) y el de Técnicas de Turismo, ofrecido en el Recinto de Ponce.

Recientemente la Institución firmó un acuerdo con PRIDCO y sometió una propuesta a la "Economic Development Administration" del Departamento de Comercio Federal para establecer el Centro de Enseñanza e Investigación en Biotecnología y Agrobiotecnología en el Sector Sabanetas de Ponce. Estos nuevos laboratorios servirán de apoyo a los nuevos programas de Maestría en Ciencias en Biotecnología y Certificado Profesional en Biotecnología.

Además, recientemente se firmó un acuerdo con Maine Maritime Academy, la cual facilitará el intercambio de oportunidades y recursos que provean a La Católica los elementos necesarios para contribuir significativamente en el establecimiento y desarrollo del Puerto de las Américas "Rafael Cordero Santiago" en Ponce.

IV ÁREA DE PRIORIDAD: LOS RECURSOS HUMANOS

El recurso humano, docente y no-docente, es factor esencial para el logro de la Misión de la Universidad, especialmente cuando está debidamente capacitado, consciente y comprometido con la óptima realización de sus funciones dentro del contexto del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Universidad continuará 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 evaluación de resultados.

V ÁREA DE PRIORIDAD: LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Los avances en el desarrollo de la tecnología y de 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. Durante el pasado lustro, la Universidad ha mejorado significativamente su infraestructura tecnológica con el sistema BANNER. Durante los próximos años se espera que este sistema opere a máxima capacidad.

VI ÁREA DE PRIORIDAD: LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA

En este aspecto 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. 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. Todavía, sin embargo, hace falta la implantación de un sistema de mantenimiento rutinario debidamente apoyado por asignaciones presupuestarias anuales. La Unidad operacional más directamente relacionada con esta prioridad es la Vicepresidencia de Finanzas y Administración.

VII ÁREA DE PRIORIDAD: LA ADMINISTRACIÓN Y LAS FINANZAS

La situación de alta dependencia de los fondos provenientes del pago de matrícula requiere que 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 tenga la oportunidad de un posible aumento en el número de estudiantes nuevos en los próximos años, en las áreas de ciencias, educación de adulto y programas técnicos. Sin embargo, para lograrlo necesita

mayor exposición en la comunidad en general y en la comunidad académica. El diseño de campañas enfocadas a grupos específicos: adultos, mujeres y estudiantes graduados, debe estar integrado a un plan de reclutamiento agresivo en las escuelas superiores. Así se amplia su radio de acción a otras regiones educativas y a escuelas privadas. Este es un paso inicial que se debe mantener y fortalecer.

III-C METAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA LOS AÑOS 2008 AL 2013

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 2008-13, corresponde al Año Académico 2008-09. 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 siete áreas mayores ya mencionadas.

I. ÁREA DE PRIORIDAD: INTEGRACIÓN DE FE Y VIDA

VISION:

Toda actividad académica y administrativa de la Universidad estará enmarcada en el mensaje de vivir a Cristo a través de nuestro trabajo y de nuestro ejemplo. A esos fines se desarrollarán las siguientes Metas Institucionales:

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 para aplicarlos a la vida social de la comunidad universitaria.
- 3) Propiciar y fomentar el diálogo sobre asuntos de la fe y vivencia católica en relación con 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 así como 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, con 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, para que sean 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 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.
- 3) Promover entre la facultad, el personal administrativo y los estudiantes la participación en la implantación de los planes de avalúo de las unidades académicas y no académicas, la integración de los conceptos de la fe cristiana y católica dentro del contexto de las áreas académicas y no académicas para así lograr la armonía entre la fe y la razón.

Estrategias:

- a) Fomentar y apoyar la creación de grupos de pastoral diversificada en cada Recinto universitario, con enlaces en las parroquias de la Provincia Eclesiástica de Puerto Rico.
- 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 de Doctrina Social de la Iglesia para dar a conocer con mayor profundidad los documentos oficiales promulgados por el Magisterio de la Iglesia.
- 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) Ejemplificar un servicio académico, administrativo y de servicio en general libre de barreras actitudinales hacia los estudiantes y el personal con impedimentos.

II ÁREA DE PRIORIDAD: ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DEL ESTUDIANTADO

VISION:

Reconociendo que los estudiantes son el centro de atención de la Universidad, se cumplirán todas las expectativas de lograr una formación integral de calidad y 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 la retención de los estudiantes matriculados, mediante la atención efectiva de sus necesidades.

Objetivos:

- 1) Ejecutar lo establecido en el Plan de Retención Institucional previamente aprobado y actualmente vigente.
- 2) 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.
- 3) Buscar y proveer ayudas económicas para los estudiantes graduados, de manera que opten por matricularse en más créditos por semestre.

Estrategias:

- a) Evaluar y poner al día los manuales de procedimiento de las Oficinas de Admisiones, Asistencia Económica, Orientación, Oficina de Servicio a las Personas con Impedimentos y otras bajo la supervisión de la Vicepresidencia para Asuntos Estudiantiles, de acuerdo con 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 necesarios 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.

Meta Institucional:

- 4. Aumentar, en cinco años, el porcentaje de estudiantes admitidos vs. matriculados (subgraduados y graduados) hasta alcanzar en el año académico 2013, la cantidad (head count) de 10,000 estudiantes en toda la Universidad.

Objetivos:

- 1) Al concluir el año Académico 2013, la institución habrá obtenido un 4% de aumento total en las admisiones de estudiantes subgraduados y graduados.
- 2) Al concluir el Año Académico 2013, la Universidad habrá aumentado en 2% el número de estudiantes admitidos que se matriculan.

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) Extender y fortalecer los servicios institucionales y las actividades extra-curriculares de enriquecimiento cultural y recreativo al estudiantado nocturno y sabatino.
- g) 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.
- h) Establecer una red de apoyo para servir a los estudiantes en riesgo de deserción escolar.

Meta Institucional:

5. Fomentar el compromiso de la PUCPR con las comunidades de Puerto Rico en lo referente a la fe católica y en lo relacionado a las relaciones de familia (foros comunitarios, clínicas).

Objetivo:

- 1) Mejorar y reforzar la imagen de la PUCPR en la comunidad, especialmente en aquellas regiones donde la Universidad tenga presencia.
- 2) Involucrar a la PUCPR en actividades de servicio a la comunidad, especialmente en áreas de extrema pobreza.
- 3) Incrementar el deseo en las comunidades de que los jóvenes se interesen por una educación de nivel superior.

Estrategias:

- a) Participar en foros y actividades de la comunidad puertorriqueña.
- b) Organizar actividades de servicio a la comunidad (clínicas de salud, talleres, entre otros) especialmente en áreas de extrema pobreza.
- c) Auspiciar actividades en las comunidades para que los jóvenes se interesen por una educación a nivel superior.
- d) Colaborar con todas las escuelas, tanto públicas como privadas, desde los grados Kinder a Duodécimo, para extender el número de posibles estudiantes que podrán estar académicamente preparados para solicitar admisión en el futuro.

Meta Institucional:

6. Desarrollar entre los estudiantes un sentido de identificación y pertenencia con la Institución.

Objetivos:

- 1) Colaborar con la Oficina de Exalumnos para lograr que al menos el 5% de los graduados ingresen a la Asociación de Exalumnos.
- 2) Mantener informados a los estudiantes y exalumnos de lo que sucede en la Institución.

Estrategias:

- a) Promocionar con boletines, mensajes en las pizarras y en la red electrónica las actividades de manera que lleguen a estudiantes activos y a exalumnos.
- b) Establecer programa de radio y de TV de entrevistas a estudiantes y personal de la Institución, así como noticias de impacto positivo.

Meta Institucional:

7. Establecer unos procesos administrativos ágiles y que atiendan las necesidades del estudiantado.

Objetivos:

- 1) Presentar al estudiantado una oferta de cursos en el tiempo y el espacio en el que la mayoría los necesite.
- 2) Determinar el nivel de satisfacción de nuestro estudiantado con las operaciones docentes y administrativas de la Institución.

Estrategias:

- a) Realizar una encuesta anual sobre la necesidad de cursos que el estudiante necesita y programarlos de acuerdo con los resultados.
- b) Llevar a cabo una encuesta de satisfacción sobre los distintos programas de la Institución.

III ÁREA DE PRIORIDAD: LA ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO

VISION:

La PUCPR promueve una educación de excelencia, tanto en el nivel sub-graduado como en el graduado, encaminada al desarrollo de una persona formada en los distintos campos del saber. Esto se logra 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:

8. 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 católica de la más alta calidad intelectual y moral.

Objetivos: Acreditación

- 1) Asegurar que los programas académicos existentes sean de vanguardia y sirvan las necesidades de la sociedad puertorriqueña.
- 2) Verificar la calidad de los programas y la actividad académica total.
- 3) Lograr el reconocimiento de los programas académicos por agencias acreditadoras locales y del exterior.

Estrategias:

- a) Utilizar la actividad de evaluación de programas académicos existentes para atemperarlos a las necesidades de la sociedad a la que servimos y colocando los programas no vanguardistas en moratoria.
- b) Implantar los cambios sugeridos y requeridos por la Middle States, el Consejo de Educación Superior y otras agencias acreditadoras profesionales como APA, CORE, CSWE, American Bar Association y NLNAC.
- c) Obtener la acreditación de programas por organizaciones profesionales externas.
- d) Dirigir el proceso de creación de programas nuevos a los fines de que éstos estén a tono con la realidad social actual evidenciando su potencial de desarrollo con estudios de viabilidad.
- e) Continuar con el proceso de implantación del Plan de Avalúo de las Unidades Académicas en los niveles: aprendizaje del estudiante, programa y sala de clase.

- f) 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.
- g) Estudiar los factores académicos que inciden en la retención de estudiantes y revisar los programas de acuerdo con estos hallazgos.

Meta Institucional:

- 9. Convertir a la Universidad en una Institución Líder en investigación y desarrollo ("R & D") a través de colaboraciones con compañías que se dediquen a la bioinformática y biotecnología.

Objetivo:

- 1) Preparar y apoyar a los estudiantes para continuar estudios graduados y desarrollar técnicas de investigación.

Estrategias:

- a) Aumentar los esfuerzos y relaciones colaborativas de manera que se ayude a mejorar la necesidad de nuestro estudiantado en adquirir experiencias de trabajo corporativas e investigativas.
- b) Aumentar las oportunidades de ayuda económica de nuestros estudiantes a través de consorcios.
- c) Desarrollar talleres de trabajo que motiven y orienten a nuestros estudiantes en áreas relacionadas con inversiones.
- d) Colaborar con la Oficina de Recursos Externos en el proceso de conseguir fondos para becas.

Meta Institucional:

- 10. Educación a Distancia: Fomentar en la Universidad una cultura de educación a distancia mediante la incorporación de la tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje con todos los servicios administrativos para proveer a estudiantes y a miembros de la comunidad la oportunidad de una educación universitaria o de mejoramiento profesional de calidad.

Objetivos:

- 1) Desarrollar modalidades de educación a distancia de alta calidad consistentes con los principios establecidos en *La Guía para la operación de instituciones de educación superior a distancia y para el desarrollo de programas de educación superior a distancia (CES)*.
- 2) Fomentar en la facultad, el personal (técnico y administrativo) y los estudiantes una cultura de educación a distancia fundamentada en la tecnología.

- 3) Asegurar que la facultad continúe recibiendo el apoyo técnico y financiero que permita el desarrollo y enseñanza de cursos de calidad en las modalidades de educación a distancia.
- 4) Desarrollar una cultura de educación a distancia que incluya servicios de apoyo al estudiante en los procesos de admisión, registraduría, asistencia económica, tesorería, entre otros.
- 5) Establecer las normas, procedimientos y estándares de calidad que regularán el diseño, desarrollo, ofrecimiento y evaluación de cursos en modalidades de educación a distancia en la Universidad.

Estrategias:

- a) Establecer una estructura administrativa y de apoyo que provea dirección y que facilite la operación del proyecto de educación a distancia a nivel institucional y de las unidades académicas.
- b) Continuar adiestrando a la facultad en destrezas esenciales en tecnologías de información, diseño curricular adaptado a los diversos medios y tecnologías, metodología y estrategias de enseñanza exitosas en aprendizaje a distancia, asuntos legales aplicables al diseño, responsabilidades y deberes con los estudiantes a distancia y preparación de guías de estudio para los estudiantes a distancia.
- c) Incentivar a la facultad para que conviertan sus cursos a la modalidad en línea.
- d) Ofrecer apoyo técnico a la facultad que diseña, desarrolla y enseña cursos a distancia.
- e) Proveer un servicio de calidad y responsivo de "Help Desk" para la facultad y estudiantes que están accediendo los servicios de educación a distancia.
- f) Colaborar para mantener actualizada la infraestructura tecnológica que apoya la educación a distancia.
- g) Fortalecer los servicios de biblioteca para satisfacer las necesidades de los estudiantes y facultad a distancia.
- h) Nombrar un Comité Asesor de Educación a Distancia para dar dirección y que sirva de enlace con los Colegios y Recintos.

Meta Institucional:

11. Revisión Curricular: Fortalecer el proceso de revisión curricular mediante 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) Continuar la revisión curricular de acuerdo con la misión particular de cada unidad académica y la alineación entre los programas académicos de nivel subgraduado y graduado.

- 2) Actualizar la oferta académica graduada y subgraduada a través de una revisión curricular programada, sistemática y de acuerdo con el marco teórico que la Institución promueve (constructivista-cognoscitivo con un enfoque humanista cristiano).

Estrategias:

- a) Revisar los cursos de Educación General.
- b) 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.
- c) Continuar dando seguimiento y apoyo al trabajo realizado por los miembros de la Oficina de Revisión Curricular Institucional (ORCI).
- 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) Fortalecer la Oficina de Avalúo Institucional con recursos humanos y financieros.
- f) 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.
- g) Continuar revisando las áreas del sistema de bibliotecas de la Universidad para fortalecer los recursos bibliográficos, impresos y virtuales, equipo tecnológico para el estudiante.

IV ÁREA DE 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:

12. La PUCPR mantendrá sus estándares elevados de excelencia en el ámbito educativo, la investigación y el servicio, atrayendo y reteniendo personas con los atributos profesionales y personales necesarios para desempeñarse con eficacia y contribuir así al logro de los objetivos de la Institución.

Objetivos:

- 1) Continuar atrayendo, reclutando y reteniendo al mejor talento humano disponible, docente y no-docente, para trabajar y servir, en consonancia con nuestro estilo y cultura organizacional.
- 2) Lograr el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los empleados de acuerdo con 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) Lograr una cultura de excelencia a través de evaluaciones de desempeño con criterios objetivos y medibles.
- 5) 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.

Estrategias:

- a) Ofrecer talleres de reclutamiento y selección para supervisores.
- b) Analizar el desarrollo y la implementación del Plan de Acción Afirmativa.
- c) Llevar a cabo un estudio de necesidades de mejoramiento profesional entre todo el personal, preparar y desarrollar un plan de adiestramientos.
- d) Reconocer públicamente la aportación de los empleados que se destacan en el cumplimiento de sus funciones.
- e) Desarrollar el Plan de Clasificación adecuando las descripciones de deberes a las circunstancias actuales.
- f) Revisar la estructura salarial a la luz de las circunstancias cambiantes de las instituciones educativas del país.
- g) Desarrollar un manual básico de gestión para supervisores en relación con cuestiones legales y de procesos de Recursos Humanos.
- h) Actualizar políticas y procedimientos.
- i) Llevar a cabo un análisis del clima laboral y cultura organizacional.
- j) Fomentar la confraternización, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

Meta Institucional:

13. 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) Mantener a la facultad actualizada en técnicas de avalúo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 2) Capacitar a la facultad en la incorporación del uso de la tecnología en el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

- 3) Incentivar a la facultad, de todas las maneras disponibles, hacia la creatividad e innovación pedagógica.

Estrategias:

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.
- d) Desarrollar una revista cibernética u otro medio de difusión de resultados de investigaciones científicas realizadas por la facultad.
- e) Continuar adiestrando a la facultad en las nuevas corrientes relacionadas con el proceso y las estrategias de enseñanza y de aprendizaje en las diversas disciplinas y con las tecnologías más recientes que sirvan de apoyo a dicho proceso.
- f) Proveer a la facultad de experiencias formativas en el área de avalúo en el salón de clase, así como en el avalúo de programas y revisión curricular.
- g) Estimular y apoyar a la facultad en la investigación académica, el trabajo creativo, la producción y difusión de materiales instruccionales.

Meta Institucional:

14. La Vicepresidencia de Asuntos Académicos y el Departamento de Recursos Humanos para el Personal Administrativo establecerán procesos y procedimientos ágiles, dinámicos y hábiles optimizando las herramientas del modulo de recursos humanos del sistema de información Banner.

Objetivo:

- 1) Asegurar que las herramientas del modulo de recursos humanos del sistema de información Banner sean utilizadas al máximo en los procesos y procedimientos de la oficina de recursos humanos.
- 2) Analizar la integración de procesos y procedimientos de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos y el Departamento de Recursos Humanos para el Personal Administrativo.

Estrategias:

- a) Determinar cómo la implantación del nuevo sistema de información afecta las funciones y responsabilidades del personal de recursos humanos.
- b) Culminar con la implementación de Banner Recursos Humanos.

V ÁREA DE PRIORIDAD: LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

VISION:

La Universidad empleará la más alta tecnología para asegura el desarrollo continuo de su actividad docente y administrativa.

Meta Institucional:

15. Se proveerá para la optimización de la infraestructura tecnológica mediante el desarrollo e implantación de un Plan Estratégico Colateral de Tecnología que apoye la excelencia académica y administrativa.

Objetivo:

- 1) Identificar las mejoras a la infraestructura y los recursos necesarios para mantener el funcionamiento óptimo y la actualización continua de todos los módulos de Banner:
 - Estudiante (Reclutamiento, Admisiones, Registraduría)
 - Ayuda Económica
 - Finanzas
 - Recursos Humanos
 - Exalumnos
 - Luminis - Acceso Pionero (Portal Universitario)
 - WebCT
- 2) Implementar, según lo permita el presupuesto Universitario, tecnologías nuevas tales como voz sobre IP e Internet2.
- 3) Actualizar el sistema Banner a la versión 8.
- 4) Desarrollar el Plan Estratégico Colateral de Desarrollo Tecnológico dirigido a cumplir con las necesidades académicas y administrativas de las diversas poblaciones de la comunidad universitaria.
- 5) Someter para la aprobación del Staff de la Presidenta el Plan Estratégico Colateral de Desarrollo Tecnológico con el presupuesto necesario para implementar el mismo.
- 6) Fortalecer la infraestructura tecnológica con el acceso a Wi-Fi en todas las áreas de cada Recinto.

Estrategias:

- a) Evaluar continuamente el sistema Banner y la infraestructura de la red universitaria.
- b) Desarrollar e implementar el plan para la identificación, conservación y uso de los datos del sistema Legacy no migrados a Banner.

- c) Desarrollar el Plan de Integración del personal del Centro de Cómputos Administrativo y del Centro de Comunicaciones Integradas. Este proveerá para:
 - definir las tareas a realizarse bajo el sistema Banner
 - la creación de nuevas descripciones de tareas y reclasificación de puestos, según aplique
 - el adiestramiento/readiestramiento del personal
 - maximizar el uso de los recursos (tecnológicos y humanos)
 - la reubicación interna de equipo y personal entre ambos estamentos
- d) Evaluar, *mediante encuestas*, las necesidades de los usuarios (facultad, administración, personal administrativo y personal de planta física).
- e) 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.
- f) Mantener actualizada las políticas y procedimientos institucionales dirigidos a asegurar la seguridad de la red, privacidad de información estudiantil y el buen uso de las facilidades tecnológicas de la Universidad.
- g) Desarrollar, mantener y fortalecer un programa de adiestramientos y orientaciones sobre el sistema Banner y la tecnología de computadora dirigidos a las necesidades generales y particulares de las poblaciones servidas: Facultad, Administración, Personal Administrativo, Estudiantes, Técnicos de Computadoras de la PUCPR.
- h) Para el desarrollo del Plan Estratégico Colateral de Tecnología:
 - Identificar profesores y administradores experimentados por preparación académica o experiencia en las áreas de aplicación de la tecnología al proceso de enseñanza - aprendizaje, sistemas de información gerencial, planificación y otras áreas relacionadas.
 - Establecer un Comité para el Desarrollo Tecnológico (CDT).
 - Identificar el modelo de Plan Estratégico de Tecnología a utilizarse.
 - Preparar y someter el Plan Estratégico Colateral de Tecnología para la aprobación del Staff de la Presidenta y la Junta de Síndicos.
 - Divulgar e Implementar el Plan Estratégico Colateral de Tecnología

VI ÁREA DE PRIORIDAD: LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA

VISION:

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

Meta Institucional:

16. La Institución sostendrá un proceso continuo de mantenimiento y remodelación de las instalaciones, a tono con las necesidades de la comunidad universitaria y con el ambiente del "campus" de cada Recinto y Extensión en cumplimiento con las agencias gubernamentales.

Objetivo:

- 1) Desarrollar un plan viable para el mantenimiento de las facilidades físicas de los diferentes Recintos.
- 2) Actualizar los estudios de necesidad de planta física para contribuir a la docencia y a los servicios de la Universidad.
- 3) Incrementar el acceso libre de barreras arquitectónicas y el acomodo razonable, según la Ley ADA.
- 4) Actualizar, divulgar e implementar planes de manejo de emergencias locales e insulares y adiestrar al personal gerencial para su implantación oportuna.

Estrategias:

- a) Continuar el desarrollo de salones virtuales para cada uno de los colegios y Recintos de la Institución.
- b) Terminar la expansión de la biblioteca de la Escuela de Derecho.
- c) Adquirir terreno en Mayagüez para una posible expansión del Recinto en los próximos años.
- d) Remodelar los salones de usos múltiples en el Recinto de Mayagüez con fondos pareados por el Programa Título V

VII ÁREA DE 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 y, 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:

17. Mantener la solidez financiera y liquidez de la Institución.

Objetivos:

- 1) Fortalecer las finanzas a través de una matrícula adecuada.
- 2) Apoyar el plan de mercadeo que contribuya al reclutamiento y a la retención.
- 3) Suplementar los ingresos de matrícula colaborando con la búsqueda de fondos operacionales externos.

Estrategias:

- a) Mantener la solidez fiscal a base de los datos de matrícula provistos para el periodo 2008-2013.
- b) Evaluar un incremento anual en el precio de los créditos.
- c) Proveer apoyo al fortalecimiento de programas académicos: nuevos programas, revisión curricular e innovaciones, educación a distancia y educación de por vida (long-life learning).
- d) Proveer apoyo a la actualización del currículo y de programas académicos.
- e) Unir esfuerzos para maximizar el rendimiento de los servicios ofrecidos a la comunidad (Centro Preescolar, CEDITA, Campionero).
- f) Apoyar las iniciativas de los Oficina de Desarrollo Económico y de los grupos que colaboran en este esfuerzo (Madrinas, Grupo del Golf, entre otros).

Meta Institucional:

18. Fortalecer la gestión educativa mediante los procesos financieros gerenciales y la tecnología.

Objetivos:

- 1) Estimular la sana administración de los fondos velando por el cumplimiento de los procedimientos, las políticas, las regulaciones federales y los acuerdos aprobados por los estamentos jerárquicos.
- 2) Elaborar un presupuesto operacional que permita fortalecer la oferta educativa, mantener la competitividad en el empleo y en el servicio, la realización de proyectos capitalizables institucionales, y el mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica.
- 3) Evaluar los procesos, procedimientos y políticas financieros a tenor con la tecnología actual.

Estrategias:

- a) Desarrollar las guías necesarias para el establecimiento e implantación de procesos efectivos de las cuentas por cobrar de acuerdo con las guías del FCRA (Fair Credit Report Act).
- b) Promover un aumento salarial para el personal docente y no docente.
- c) Gestionar el financiamiento (Bonos AFICA u otras fuentes de refinanciamiento) para los proyectos prioritarios.
- d) Estudiar, identificar y atender posibles situaciones administrativas entre Recintos y Administración Central, para redefinir, si fuera necesario, los límites administrativos.
- e) Maximizar el sistema nuevo de información para que facilite la obtención de datos y el intercambio de información gerencial de una manera integral, rápida y confiable.

- f) Redactar una guía que describa los procesos, procedimientos y políticas a tenor con el nuevo sistema de información.
- g) Implantar el plan de avalúo para la unidad de Finanzas y analizar los datos producidos por los instrumentos de avalúo.

Además de las áreas administrativas tradicionales que se han presentado en los renglones anteriores, la Universidad considera muy importante presentar, por separado, las áreas administrativas que siguen, ya que éstas tienen un radio de impacto que abarca a toda la institución.

AVALÚO INSTITUCIONAL

Meta Institucional:

- 19. Fomentar una cultura de avalúo en la comunidad universitaria y evaluar la implantación del Proyecto de Avalúo Institucional como mecanismo para verificar la calidad de los programas de la Institución.

Objetivos:

- 1) Desarrollar actividades relacionadas con la implantación del Plan de Avalúo Institucional (PAI) y los Planes de Avalúo de las Unidades académicas y de servicios al estudiante (PAU).
- 2) Desarrollar actividades relacionadas con la implantación del Plan de Avalúo del Aprendizaje de los Estudiantes, ("Student Learning Assessment") como mecanismo para verificar la calidad de los programas académicos.
- 3) Evaluar el proceso de avalúo de los programas académicos y su impacto en las áreas curriculares de las unidades.

Estrategias:

- a) Revisar e implantar el calendario de actividades relacionadas con la administración de los formularios e instrumentos de los Planes de Avalúo de las Unidades Académicas y sus respectivos análisis.
- b) Revisar y analizar los protocolos utilizados en la implantación de los planes de avalúo de las unidades (niveles de cursos y programas).
- c) Establecer un plan y un calendario de visitas a las unidades durante el proceso de implantación de los planes de avalúo y cierre del ciclo de avalúo.
- d) Con el respaldo de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos y la Oficina de Revisión Curricular Institucional (ORCI), revisar y analizar la programación relacionada con "Outcomes Assessment (Student Learning Assessment)" y con las competencias de los egresados.
- e) Revisar y analizar los informes estadísticos producidos por las unidades académicas durante la implantación de los planes de avalúo.

- f) Revisar y analizar los informes de progreso de los Comités de Avalúo de las Unidades relacionados con los cambios curriculares en las unidades académicas y de servicios al estudiante.
- g) Revisar los estudios de mejoramiento del nivel de aprovechamiento académico.

OFICINA DE RECURSOS EXTERNOS

Meta Institucional:

- 20. Aumentar los fondos obtenidos mediante propuestas a las agencias federales, locales y fundaciones privadas.

Objetivos:

- 1) Fomentar el uso adecuado de los recursos institucionales para que apoyen los esfuerzos de recaudación de fondos y desarrollo de propuestas.
- 2) Promover la participación de la comunidad universitaria en la búsqueda de fondos externos.

Estrategias:

- a) Tener una mayor presencia en las agencias de gobierno federal y estatal.
- b) Tener una mayor presencia en el Congreso de Estados Unidos, así como en la Legislatura de Puerto Rico.
- c) Revisar los incentivos para aquellos profesores y administradores que obtengan fondos de propuestas federales y estatales.
- d) Continuar la reestructuración de la Oficina de Exalumnos y Desarrollo Económico (OEDE) para delinear las funciones de exalumnos y de Recaudación de Fondos.
- e) Elaborar un Plan para establecer campañas de recaudación de fondos.

OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS

Meta Institucional:

- 21. Proyectar la imagen de la Institución y de la presidencia en todo Puerto Rico en aquellas regiones donde la Universidad no tiene presencia.

Objetivos:

- 1) Diversificar las estrategias de mercadeo y así destacar los ofrecimientos académicos, ayudas económicas y servicios de la Institución a sus grupos potenciales.
- 2) Reforzar lazos de colaboración con la Oficina de Exalumnos y Desarrollo.

Estrategias:

- a) Establecer pautas publicitarias en medios impresos, radio, cine, Internet y boletines informativos.
- b) Producir y animar los programas de radio y televisión "Conversando" y "Ruta Cultural" a través de Católica Radio y Católica TV.
- c) Desarrollar el diseño, contenido didáctico y coordinación de impresión de los opúsculos y otros materiales de promoción "Standard".
- d) Identificar las áreas de enseñanza en las que nuestros egresados han tenido éxito y desarrollar un plan para destacar estos casos.

OFICINA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Meta Institucional:

22. Evaluar las estadísticas para fortalecer las estrategias de la Universidad especialmente en lo referente a retención, reclutamiento de estudiantes.

Objetivos:

- 1) Unificar las estadísticas en los distintos estamentos de la Universidad de manera que tengamos números exactos y confiables para la Planificación universitaria.
- 2) Colaborar con la Oficina de Avalúo Institucional en la evaluación de las estadísticas de la Universidad.
- 3) Calibrar los niveles de ejecución de la PUCPR con los criterios de excelencia establecidos por las agencias acreditadoras.

Estrategias:

- a) Proveer definiciones específicas para las estadísticas universitarias. Integrar las necesidades de los diversos estamentos al Sistema Banner.
- b) Programar el acopio de información estadística ajustado al Sistema Banner.
- c) Analizar las tasas de retención de todos los Recintos de la Universidad.
- d) Analizar las tasas de graduación de la Universidad.

Meta Institucional:

23. Desarrollar una cultura de investigación Institucional.

Objetivo:

- 1) En colaboración con la Oficina de Avalúo Institucional desarrollar una cultura para establecer un programa de investigación institucional que provea datos apropiados a la comunidad universitaria para la planificación a corto y a largo plazo.

Estrategias:

- a) Establecer reuniones con la Facultad de los Departamentos Académicos.
- b) Establecer reuniones con la Presidenta, Vicepresidentes, Rectores, Decanos y Directora de Oficinas Administrativas.

Meta Institucional:

24. Continuar fomentando la cultura de investigación en áreas innovadoras como Biotecnología y Agrobiotecnología.

Objetivos:

- 1) Realizar estudios de los problemas institucionales.
- 2) Continuar el desarrollo de la investigación científica en especial en el área de biotecnología.

Estrategias:

- a) Establecer lazos con la Escuela de Medicina de Ponce y compañías industriales que son elementos clave en cuanto al desarrollo.

III-D FINANCIAMIENTO DEL PLAN

La fuente principal de ingresos de la Universidad continuará siendo el pago de matrícula por los estudiantes. Se espera una leve reducción en los créditos generados, especialmente en los programas graduados. Por otro lado, la Universidad se propone lograr una mayor participación en la obtención de fondos externos.

La proyección presupuestaria para el desarrollo del Plan Estratégico 2008-2013 está fundamentada sobre los siguientes supuestos:

- El total de créditos presupuestados para el año académico 2007-2008 fue de 237,395. El ingreso por este concepto fue de \$49,574,507 y los otros ingresos totalizaron \$1,655,349, para un total de ingresos de \$51,239,856.
- En el Plan Estratégico, siguiendo la tendencia estadística descendente actual, se contempla una reducción en los créditos matriculados de 1% durante el primero y segundo años, de .5% en el tercer y cuarto años, y de 0% en el quinto año, según se aprecia en la Tabla 1 más adelante.
- Los ingresos proyectados de matrícula (tuition and fees) están basados en el promedio del precio del crédito realizado para 2007-2008, más un aumento en el precio de \$5 en sub-graduado y \$10 en graduado para cada año subsiguiente.
- Los otros ingresos presentan un aumento proyectado de 2% anual a partir de 2009-2010.
- En el ANEJO 1 se presenta la proyección presupuestaria.

Tabla 1
Proyección Presupuestaria-Borrador
Plan Estratégico 2008-13
Proyección de Ingresos

AÑOS	Total Créditos	Average Price/Credit \$	Base Tuition Revenues \$	\$5 Increase Semester \$	\$10 Increase Trimester \$	Total Tuition Revenues Projected \$	Other Revenues Projected \$	Total Revenues Projected \$
2008-09	230,242	214.33	49,387,627	987,533	329,169	50,704,330	1,698,656	52,402,986
2009-10	228,119	220.05	50,197,287	977,658	325,878	51,500,822	1,732,629	53,402,986
2010-11	226,979	225.76	51,243,318	972,770	324,248	52,540,336	1,767,282	54,307,618
2011-12	225,844	231.48	52,277,635	967,906	322,627	53,568,168	1,802,627	55,370,795
2012-13	225,844	237.19	53,568,168	967,906	322,627	54,858,701	1,838,680	56,697,380

Proyección de Ingresos y Gastos:

La proyección de gastos operacionales tiene como base el presupuesto de 2007-2008. Para 2008-2009 la proyección está atemperada a la realidad institucional actual, y a partir de 2009-2010 incluye un 2.5% de aumento en los gastos operacionales. Este porcentaje es un estimado de las tendencias de crecimiento en los gastos operacionales de los últimos años. Debido al estado de la economía actual, esta proyección será revisada cada año para atemperarla a la realidad del período presupuestado. La Institución ha atendido algunas prioridades que están contenidas en la planificación estratégica y se explican en la Tabla 2 y en el Anejo 1A. El aumento en otras partidas de gastos y las prioridades se presenta en una provisión. Una vez se materialicen las prioridades indicadas en la tabla #2 y se adjudiquen los fondos a las cuentas específicas, en algunos renglones el presupuesto de las unidades se modificará levemente de acuerdo a estos cambios. El total de la proyección presupuestaria no se afectará por esta distribución.

ANEJO 1

PROYECCION PRESUPUESTARIA 2008-2013

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Revenues					
Tuition and Fees	\$ 50,704,330	\$ 51,500,822	\$ 52,540,336	\$ 53,568,168	\$ 54,858,701
Other Sources	1,698,656	1,732,629	1,767,282	1,802,627	1,838,680
Total Revenues Projected	\$ 52,402,986	\$ 53,233,451	\$ 54,307,618	\$ 55,370,795	\$ 56,697,380
Expenditures					
Ponce	\$ 40,217,797	\$ 40,361,729	\$ 40,813,935	\$ 41,299,405	\$ 41,977,647
Law School	3,897,603	3,928,151	3,959,463	3,991,558	4,024,455
Arecibo	2,664,663	2,685,444	2,706,745	2,728,578	2,750,957
Mayagüez	4,399,587	4,430,365	4,461,913	4,494,250	4,527,395
Reductions commitment-					
Vicepresidents	(423,967)	(144,000)	(137,500)	(70,000)	(70,000)
Reductions commitment-Prior Year		(423,967)	(567,967)	(705,467)	(775,467)
Subtotal Expenditures	\$50,755,682	\$50,837,723	\$51,236,589	\$51,738,224	\$52,434,987
Strategic Plan Priorities Current Year	1,272,095	702,750	729,794	721,451	733,683
Prior Year Cumulative Priorities		1,272,095	1,974,845	2,704,639	3,426,091
Total Expenditures	\$ 52,027,777	\$ 52,812,568	\$ 53,941,228	\$ 55,164,414	\$ 56,594,761
Projected Excess of Revenues over Expenditures	\$ 375,209	\$ 420,884	\$ 366,390	\$ 206,381	\$ 102,619

Includes impact of the five institutional operational priorities considered in the plan (Table #2). The funds provided by this projection are not sufficient to cover all institutional operational and capital priorities reported in the plan. Technical programs are excluded from this summary.

Proyección de Prioridades Institucionales:

La Tabla 2 que sigue muestra las cantidades totales requeridas para cubrir algunas prioridades de gastos determinadas, por componente, para cada año del Plan Estratégico. Esto implica que la base 2008-2009 se sostiene, y en algunos casos aumenta o disminuye para dar lugar a otras prioridades.

Tabla 2
Proyección de Prioridades Operacionales – Borrador

Resumen de Prioridades Plan Estratégico	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	Total
Acreditación	\$ 246,100	\$ 294,625	\$ 252,225	\$ 192,122	\$ 163,358	\$ 1,148,430
Revisión Escalas Salariales Facultad	400,000	875,000	1,375,000	1,900,000	2,450,000	7,000,000
Revisión Quinquenio Administrativos	140,520	281,040	290,640	300,240	309,840	1,322,280
Aumento Salarial Administrativos	-	-	196,213	398,312	606,475	1,201,000
Educación a Distancia	247,000	254,000	303,000	295,000	292,000	1,391,000
Nuevos programas (incluye Biotecnología)	203,475	233,780	198,475	235,835	198,475	1,070,040
Avalúo	35,000	36,400	39,256	43,626	49,571	203,853
Total	\$1,272,095	\$1,974,845	\$2,654,809	\$3,365,135	\$4,069,719	\$13,336,603

Como parte de la proyección presupuestaria se requiere analizar el componente de adquisiciones capitalizables (Anejo 1A) que apoyará tanto las operaciones como las prioridades determinadas. La asignación de fondos para equipo y mejoras capitalizables fomenta el desarrollo y la continuidad de los programas académicos y redundan en beneficio para nuestros estudiantes. La Institución continúa reevaluando la distribución de estos fondos entre los Colegios y Recintos. Algunas de estas adquisiciones se han adelantado para el año 2007-2008.

Al igual que la proyección de gastos, ésta será revisada cada año para atemperarla a la realidad del periodo presupuestado. Esto fundamentado por los factores que inciden en la economía actual.

ANEJO 1A

Pontifical Catholic University of Puerto Rico
Projected Capital Acquisitions¹ -DRAFT

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-12	2012-2013	Total
Books						
Ponce	\$ 175,000	\$ 180,250	\$ 185,658	\$ 191,227	\$ 196,964	\$ 929,099
Derecho	500,000	515,000	530,450	546,364	562,754	2,654,568
Arecibo	35,000	36,050	37,132	38,245	39,393	185,820
Mayaguez	75,000	77,250	79,568	81,955	84,413	398,185
Total Books	\$ 785,000	\$ 808,550	\$ 832,807	\$ 857,791	\$ 883,524	\$ 4,167,672
Equipment						
Ponce (Includes \$400,000 Strategic Plan)	\$ 777,500	\$ 400,000	\$ 412,000	\$ 424,360	\$ 437,091	\$ 2,450,951
Derecho (Allocated)	25,000	25,750	26,523	27,318	28,138	132,728
Arecibo (linked to priorities)	27,500	21,000	14,000	14,000	14,000	90,500
Mayagüez (linked to priorities)	258,950	279,000	84,110	57,535	53,210	732,805
Total Equipment	\$ 1,088,950	\$ 725,750	\$ 536,633	\$ 523,213	\$ 532,439	\$ 3,406,984
Improvements and Leasehold Improvements						
Ponce (Submitted by Physical Plant)	\$ 925,000	\$ 824,000	\$ 312,000	\$ 291,000	\$ 220,000	\$ 2,572,000
Derecho	90,000				-	90,000
Arecibo (linked to priorities)	115,000	35,000	13,000	13,000	13,650	189,650
Mayagüez (linked to priorities)	127,000	550,000	-	-	-	677,000
Total Improvements	\$ 1,257,000	\$1,409,000	\$ 325,000	\$ 304,000	\$ 233,650	\$ 3,528,650
Land and Buildings						
Ponce						
Land - Sonram	\$ 825,000					\$ 825,000
Law School Library (pending submission)	2,200,000					2,200,000
Biotechnology	2,400,000					
Arecibo						
Mayagüez-Title V Building	640,000					640,000
Total Buildings	\$ 6,065,000					\$ 3,665,000
Acquisitions by Class						
Books	\$ 785,000	\$ 808,550	\$ 832,807	\$ 857,791	\$ 883,524	\$ 4,167,672
Equipment	1,088,950	725,750	536,633	523,213	532,439	3,406,984
Improvements and Leasehold Improvements	1,257,000	1,409,000	325,000	304,000	233,650	3,528,650
Land	825,000					825,000
Buildings	\$ 5,240,000					\$ 5,240,000
Total	\$ 9,195,950	\$2,943,300	\$ 1,694,439	\$1,685,004	\$ 1,649,613	\$ 17,168,306

III-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 13. De la revisión puede surgir la necesidad de enmendar 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.

III-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 2008-13 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:

- a. Construcción de una Capilla más adecuada al tamaño, a los servicios y a las necesidades actuales de la Universidad.
- b. Construir techo al área central del Centro de Estudiantes del Recinto de Ponce.
- c. Proveer apoyo a la implantación de las recomendaciones establecidas en los estudios de mercadeo realizados para Arecibo, Mayagüez y Ponce.
- d. Proveer apoyo para el desarrollo de la investigación institucional sobre el perfil vigente del estudiante.
- e. Estudiar posibles aumentos a los incentivos para los que sometan propuestas y se les aprueben.
- f. Construir un nuevo anfiteatro o remodelar el Anfiteatro Mons. Vicente Murga, Recinto de Ponce.
- g. Construir un edificio multipisos para estacionamiento en el área de administración de empresas.
- h. Construir más rampas para personas con impedimentos en el Campus de Ponce y en los Recintos.
- i. Construir un nuevo Edificio de Ciencias Naturales y de la Salud.
- j. Remodelar Edificios Ferré y Aguayo para albergar al Colegio de Estudios Graduados.
- k. Construir Salón de conferencias virtual en el Edificio de Ciencias Ambientales.
- l. Expandir las facilidades de laboratorios en el Colegio de Ciencias.
- m. Remodelar el área del vestíbulo del Colegio de Administración de Empresas.
- n. Renovar la pista de Atletismo
- o. Estudiar la posibilidad de establecer un nuevo Recinto en Fajardo
- p. Estudiar el establecimiento de la Administración Central de la Universidad en el Area Metropolitana.
- q. Construir nuevas residencias para estudiantes
- r. Apoyar el establecimiento de programas técnicos no universitarios
- s. 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.
- t. Entrar en un proceso de reclutamiento más agresivo en el área metropolitana y en el área este de Puerto Rico.

NOTA: Los fondos serán identificados después de ser evaluadas las necesidades que se señalan en esta agenda.