



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: FARO 2025

Universidad de Puerto Rico en Arecibo



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN ARECIBO
OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS INSTITUCIONALES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: FARO 2025

CERTIFICACIÓN NÚMERO 2019-2020-30 DEL
SENADO ACADÉMICO DE UPRA

JULIO 2020

COMITÉ INSTITUCIONAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Nombre	Puesto
Dr. Carlos A. Andújar Rojas	Rector
Dra. Weyna M. Quiñones Castillo	Decana de Asuntos Académicos
Dr. Inocencio Rodríguez González	Decano de Asuntos Administrativos
Dra. Yeidi Altieri Sotomayor	Decana de Asuntos Estudiantiles
Dra. Geissa R. Torres Santiago	Directora Interina – OPEI
Prof. Vanessa Montalvo Rivera	Coordinadora de Acreditación y Licencias
Sra. Eileen A. Vega Pérez	Directora Interina de la Oficina de Presupuesto
Dra. Soriel Santiago Gerena	Investigadora Institucional
Dra. Maiella Ramos Fontán	Departamento de Física y Química
Dr. Otilio González Cortés	Departamento de Comunicación Tele-Radial
Prof. Luis A. Colón Colón	Director CTI
Dr. Luis F. Laracuente Martinez	Investigador Institucional
Dra. Madeline Hernández	Departamento de Enfermería
Prof. José Soto Colón	Enlace con la Prensa
Srta. Osiris Cuevas	Representante Estudiantil

CONTENIDO

	Página
Introducción.....	6
Proceso de Elaboración del PEI 2015-2020	8
Misión	14
Visión	15
Valores Institucionales	15
Análisis de Ambiente Interno.....	16
Fortalezas.....	18
Debilidades / Áreas de Mejoramiento.....	18
Análisis de Ambiente Externo	20
Oportunidades y Retos	21
Áreas Estratégicas y Metas 2015-2020	24

MENSAJE DEL RECTOR

La Universidad de Puerto Rico en Arecibo cumplió sus 50 años. A través de estos años se ha fortalecido hasta lograr convertirse en una institución firme y sólida en nuestra región geográfica. Iniciamos un nuevo ciclo con una madurez institucional que nos permitirá trazar nuevas metas hacia la excelencia.



Dr. Carlos A. Andújar Rojas, Rector

Estoy convencido de que el futuro siempre se debe perseguir con optimismo. Los pasados cinco años han sido unos de muchos retos. Aun así, la Universidad de Puerto Rico en Arecibo se mantuvo enfocada en lograr las metas estratégicas propuestas en el Plan Estratégico Institucional 2015-2020: Horizonte 2020. Nuestra universidad se caracteriza por contar con una cultura organizacional enfocada en la planificación estratégica y disciplina de ejecución.

Logramos la reacreditación de la *Middle States Commission on Higher Education (MSCHE)* en el año 2019. Hemos mantenido nuestras acreditaciones especializadas. Los retos enfrentados desde el año 2017 no han detenido el logro de la misión de nuestro recinto. Somos una comunidad resiliente y comprometida, y ese es, y será nuestro legado.

En este próximo quinquenio nos enfocaremos en transformar nuestra institución para el ofrecimiento de programas académicos mediante métodos alternos. Integraremos herramientas tecnológicas vanguardistas que

eleven el proceso de enseñanza y aprendizaje a un nivel más allá de nuestras fronteras. Seguiremos trabajando con los procesos de reestructuración y reorganización organizacional. Manejaremos los recursos institucionales con el fin de alcanzar las eficiencias administrativas, ya que estas fortalecerán los servicios a los estudiantes y el costo efectividad de las operaciones. Vamos a continuar impulsando estrategias de sustentabilidad para minimizar los gastos de consumo en las utilidades.

Por otro lado, continuaremos impulsando la investigación y la divulgación. Mantendremos el crecimiento sostenido de las tasas de retención, persistencia y graduación. Trabajaremos fuerte para mejorar los servicios a los estudiantes y proveer actividades artísticas y deportivas en beneficio de nuestros estudiantes. Queremos aumentar el emprendimiento en todos los miembros de la comunidad universitaria y comunidad externa. Aspiramos a una Universidad líder en el desarrollo socioeconómico de todos los constituyentes de la región norte central.

Es con sumo beneplácito que presento ante ustedes el nuevo Plan Estratégico Institucional: Faro 2025 (PEI: *FARO 2025*) de la UPRA. Este se focaliza en el fortalecimiento de los aspectos académicos, investigativos, de emprendimiento, sostenibilidad, aspectos estudiantiles y de servicio a la comunidad. El plan nos permitirá identificar los recursos necesarios alineados a las prioridades para guiar las áreas de crecimiento y desarrollo como institución universitaria. Además, aspiramos a mantener el nivel de excelencia en los asuntos académicos, investigativos y administrativos, como organización que desea mejorar continuamente. Nuestro PEI: *FARO 2025* tiene como norte el cumplimiento de metas a corto y mediano plazo, y delinear de forma precisa cuáles son las acciones que llevarán al cumplimiento cabal de estas. Este Plan requiere del compromiso de todos los miembros de nuestra comunidad universitaria.

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Puerto Rico en Arecibo (UPRA), es una institución de educación superior que forma parte del sistema de la Universidad de Puerto Rico. UPRA se guía por su misión de producir y difundir el conocimiento a través de la docencia y la investigación en las áreas de las artes, ciencias y tecnología (Cert. 2013-14-34 SA, según enmendada).

Desde sus inicios como una universidad tecnológica en el área de Buenos Aires en el centro de Arecibo, la UPRA ha evolucionado para convertirse en un poderoso agente educativo para el cambio social, la conciencia cultural y el progreso tecnológico. Arecibo es una ciudad de aproximadamente 110,000 habitantes ubicada al oeste de San Juan.

Su economía se centra en la manufactura, servicios y la agricultura. Es una de las ciudades más antiguas de Puerto Rico y alberga las oficinas regionales del gobierno del Estado Libre Asociado para la región noroeste de la isla.

En el transcurso de más de cincuenta años, la UPRA ha graduado generaciones de estudiantes que a su vez se han destacado como profesionales líderes en su campo de especialización. La UPRA ha cumplido constantemente con los estándares requeridos por las agencias de acreditación más altas para cada especialidad. Un estudiante graduado de la UPRA es aquel cuyas credenciales académicas se distinguen en el mundo empresarial abriendo las puertas de la oportunidad en un mercado laboral competitivo en el que solo los más competentes tienen éxito.

Este impacto en la región se debe al firme compromiso de la UPRA de cumplir y superar los estándares de excelencia educativa de la *Middle States Commission on Higher Education (MSCHE)* y la Junta de Instituciones Postsecundarias (JIP) –antes Consejo de Educación Superior (CES)– que se han logrado gracias a una facultad comprometida, su personal docente en tareas administrativas, además del apoyo confiable y efectivo de su fuerza laboral no docente.

Nuestra universidad también es el sitio de algunos de los proyectos académicos y culturales más impactantes. Semana tras semana, es anfitriona de una variedad de actividades académicas, ferias, eventos teatrales, orientaciones estudiantiles, conferencias o talleres temáticos, viajes de estudio, eventos deportivos universitarios, exhibiciones de arte, cantatas musicales, competencias e investigaciones científicas.

La cantidad de organizaciones comunitarias, educativas o relacionadas con los negocios y los grupos de intereses especiales que eligen nuestro

campus como su lugar de reunión, es reflejo del gran impacto que tiene nuestra Institución en la comunidad aledaña. El alcance de la UPRA no solo sirve a los intereses de la comunidad local circundante, su alumnado y cuerpo docente, sino que también ha dejado su huella en eventos nacionales e internacionales. Decenas de estudiantes y docentes han trascendido la demografía local y han impactado notablemente los programas de intercambio de estudiantes y competencias culturales, científicas y deportivas, además de seminarios y conferencias de educación superior para profesores que cubren desde California a España y desde la ciudad de Nueva York a Buenos Aires, Argentina. Estas iniciativas de divulgación están alineadas con los objetivos de la Misión y Educación General de UPRA: la conexión exitosa de la teoría y la praxis, dirigida a expandir una cultura de investigación y creación del cuerpo docente y estudiantil. A la luz de su éxito pasado y presente, la UPRA continuará su misión como faro educativo para un futuro retador y brillante.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: FARO 2025

El Comité Institucional de Planificación Estratégica (CIPE) se constituyó en octubre 2018 siguiendo el procedimiento para la identificación de prioridades académicas y administrativas en la Certificación Núm. 2005-06-14, según enmendada por 2010-11-53 de la Junta Administrativa. En esta certificación se define la composición del Comité Institucional de Planificación Estratégica (CIPE). Cabe mencionar que el cumplimiento con dichas prioridades se evidencia anualmente mediante la Actividad Gerencial¹. Además, se documenta el logro de estas prioridades a través de los informes anuales y de avalúo institucional, entre otros.

Como parte del proceso de elaboración de este Plan Estratégico Institucional 2020-2025, se requieren dos análisis fundamentales: los informes de Ambiente

Interno y Ambiente Externo. Para esto, se constituyeron dos subcomités que trabajaron arduamente en la elaboración de dichos informes. El Subcomité de Ambiente Interno evaluó cinco áreas estratégicas ([Tabla 1](#)). El informe identificó las fortalezas y debilidades de la Institución. Mientras, el Informe de Ambiente Externo evaluó siete áreas para identificar las oportunidades y retos ([Tabla 2](#)). El resultado final de ambos informes se utilizó para trabajar el Análisis FODA *: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (SWOT Analysis) y determinar las áreas prioritarias del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI).

Nota: para efectos de este informe el análisis FODA se referirá como FORD (Fortalezas, oportunidades, retos y debilidades)

¹ Actividad que se lleva a cabo anualmente en la que se informa el cumplimiento con las prioridades académicas y administrativas.

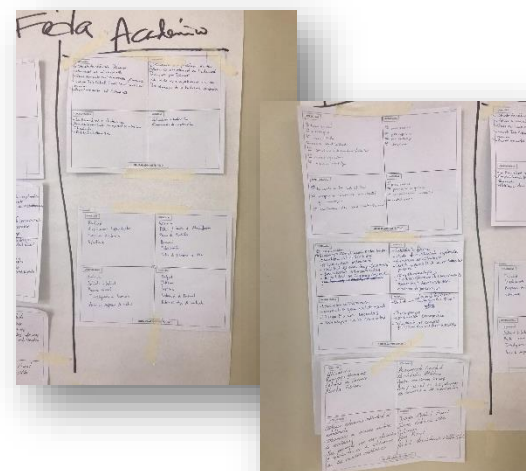
Proceso de Identificación Metas y Objetivos Institucionales

La planificación estratégica tiene como propósito principal propiciar un proceso sensato de toma de decisiones, enfocadas en alcanzar la Visión y ejecutar la Misión con excelencia. Las metas y objetivos que constituyen el PEI se identificaron a través de un análisis objetivo de la situación actual de la Institución y su entorno.

El análisis FORD, permitió identificar con mayor claridad aquellos renglones en los que la gerencia académica y administrativa debe generar mayor dirección, esfuerzo y productividad. Este proceso se llevó a cabo mediante dos matrices de correlación. La primera *Matriz ORE* (oportunidades y retos externos) combinó las oportunidades y debilidades, y la segunda *Matriz FDI* (fortalezas y debilidades internas) combinó las fortalezas y amenazas. Estas se dividieron por grupos para clasificar el nivel de importancia. Una vez se completó este proceso se procedió a evaluar dónde había mayor concordancia entre los grupos. Luego con la matriz FORD se desarrollaron cinco estrategias

por cuadrante: FO (fortalezas y oportunidades), DO (debilidades y oportunidades), FR (fortalezas y retos) y DR (debilidades y retos).

Los resultados de las matrices de correlación se utilizaron para identificar las áreas estratégicas prioritarias. Se realizaron varias presentaciones por parte de los miembros de los subcomités y varias reuniones para discutir los resultados y tomar decisiones. Luego, se procedió a tomar talleres para la redacción de metas y objetivos. En la Figura 1 se muestra un resumen de las fases que conllevaron a la elaboración de este nuevo Plan Estratégico 2020-2025.



Talleres de Planificación Estratégica Años Académicos 2018-19 y 2019-2020

Durante los años académicos 2018-19 y 2019-2020 se ofrecieron varios talleres a los miembros de CIPE y a los subcomités de planificación estratégica.

1. **Presentación sobre el Proceso de Elaboración del PEI 2020-2025 a la Facultad** (12 de febrero de 2018).

2. **16ª Actividad Gerencial: Una Nueva Era de Emprendimiento** (2 de noviembre de 2018) - Se invitó a la Dra. Nyvea Sylva Herrera, Consultora en Educación y aliada de Echar Pa' Lante, quien presentó la conferencia titulada: *La Educación en una Nueva Era de Emprendimiento*. La doctora trabajó con el equipo gerencial el taller: *Integración del Emprendimiento en la Planificación*. Como parte de este taller se llevó a cabo un ejercicio grupal que integró supervisores, directores, decanos y al Rector. En el mismo utilizó la

metodología de *Design Thinking* para analizar el entorno de la UPRA en las siguientes áreas: académica, administrativa y organizativa.

3. **Concordancia: Clave en la Planificación Estratégica** (13 de septiembre de 2019) -- La Dra. Waskaleska Mercado, del Departamento de Administración de Empresas, presentó un trasfondo del proceso de planificación y explicó la metodología para realizar el análisis FODA a base de las matrices FDI y ORE.
4. **Redacción de Metas y Objetivos** (20 de septiembre de 2019) - Dra. Ana Delgado del Departamento de Educación. En este taller para los miembros de CIPE, la doctora Delgado explicó cómo se redactan las metas y objetivos de un plan y realizó un ejercicio para la redacción de estos.

5. **17ª Actividad Gerencial: Una Mirada al Ambiente Externo: Parte I** (5 de octubre de 2019) – En esta actividad se ofreció un conversatorio titulado: *Iniciativas para la Sustentabilidad Económica de las Instituciones de Educación Superior de Puerto Rico*. Los recursos invitados fueron el Dr. Alexis Morales, presidente Motus Int'l / Asesor en la Internacionalización de la Educación Superior y el Dr. David Báez, Analista de Programas Económicos de la Junta de Instituciones Postsecundarias.

6. **17ª Actividad Gerencial: Una Mirada al Ambiente Externo: Parte II** (11 de octubre de 2019) - Elaborando las Metas y Objetivos del Nuevo Plan Estratégico. En este taller dirigido a los gerenciales, el Dr. José Carlos Colón, del Departamento de Educación de la UPRA, discutió el proceso de elaboración de metas y objetivos

para luego comenzar el proceso de redacción de estos.

7. **Presentación de Metas y Objetivos al Senado Académico** – 7 de mayo de 2020



Tabla 1

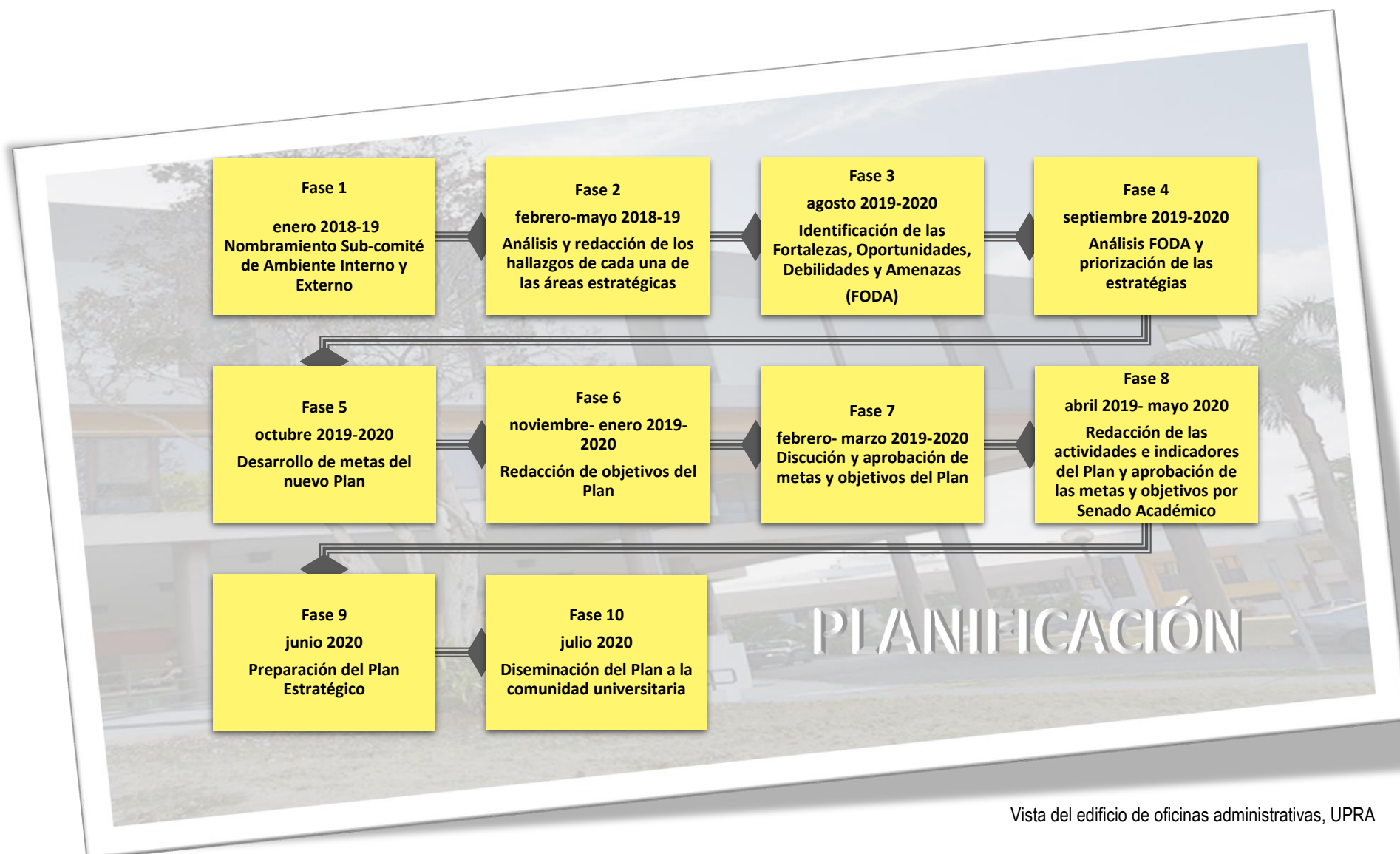
Coordinadores del Subcomité Ambiente Interno por Áreas Estratégicas

Áreas Estratégicas	Coordinadores
Academia, Investigación y Creación	Dr. Luis F. Laracuente Investigador Institucional OPEI
Comunidad Estudiantil	Dra. Nilda Fernández Coordinadora de Avalúo Institucional, OPEI
Gestión Sostenible	Dra. Geissa R. Torres Directora, OPEI
Tecnología	Dr. Luis F. Laracuente Investigador Institucional OPEI
Instalaciones Físicas	Sr. Edwin Ramos Recursos Físicos

Tabla 2

Coordinadores del Subcomité Ambiente Externo por Áreas Evaluadas

Tendencias	Coordinadores
Economía, Demografía, Salud y Ambiente	Dra. Martha Quiñones Catedrática Depto. de Ciencias Sociales
Mercado Laboral	Dra. Soriel Santiago Investigadora Institucional, OPEI
Político y Legal	Dr. Otilio González Depto. de Comunicación Tele- Radial
Educación y Competencia	Dra. Waskaleska Mercado Catedrática Asociada Depto. de Administración de Empresas
Arte, Cultura y Turismo	Dra. Geissa R. Torres Directora, OPEI
Tecnología e Informática	Dra. Soriel Santiago Investigadora Institucional, OPEI
Imagen y Servicio Comunitario	Dra. Nilda Fernández Coordinadora de Avalúo Institucional, OPEI

Figura 1: Resumen del Proceso de Elaboración del Plan Estratégico Institucional 2020-2025

Vista del edificio de oficinas administrativas, UPRA

MISIÓN

La Universidad de Puerto Rico en Arecibo es una unidad autónoma del sistema de educación superior público. Se dedica a la producción y difusión del conocimiento a través de la docencia y la investigación en áreas de artes, ciencias y tecnología. Imparte una educación de calidad que propicia la formación integral del estudiante como ciudadano y profesional. Ofrece una variedad de programas académicos apoyados por una red de servicios estudiantiles y una facultad comprometida con mantenerse a la vanguardia del conocimiento y de las técnicas que fortalecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Institución promueve la interacción con la comunidad mediante el ofrecimiento de oportunidades de mejoramiento profesional y educación continua. Fomenta el enriquecimiento sociocultural, así como el respeto por la pluralidad de los valores de la sociedad contemporánea y el patrimonio cultural puertorriqueño como legado a las futuras generaciones.

(CERT. 2002-03-32, SEGÚN ENMENDADA POR LA CERT. 2013-14-13 DEL SENADO ACADÉMICO)

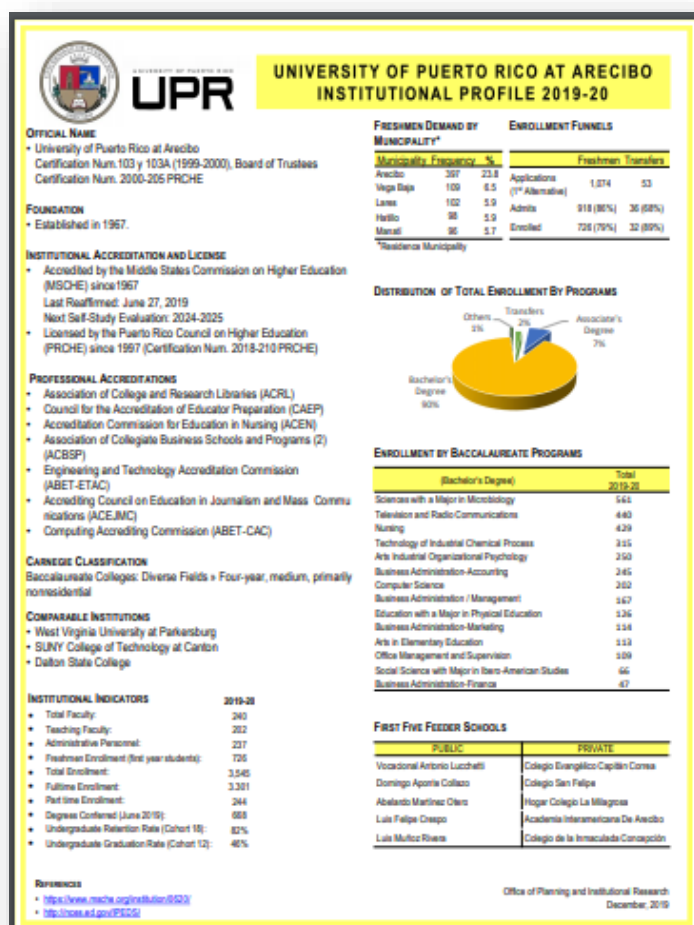
VISIÓN

UPRA será reconocida como una institución académica líder por su oferta programática y curricular, la investigación y labor creativa, y el servicio comunitario.

VALORES INSTITUCIONALES

Excelencia	Fomentar el uso óptimo de las capacidades humanas para cumplir con las ejecutorias académicas, administrativas, estudiantiles y comunitarias.
Conocimiento	Apreciar el conocimiento, como razón de ser de la vida universitaria y producto del pensamiento crítico.
Respeto	Valorar el respeto por la vida y la pluralidad de expresiones humanas.
Integridad	Actuar con integridad y responsabilidad en todos los procesos de la vida universitaria.
Civismo	Fomentar hábitos que les permitan desempeñarse como ciudadanos que asumen responsablemente sus derechos y deberes con el país.

ANÁLISIS DE AMBIENTE INTERNO



El *Informe de Ambiente Interno* presenta los asuntos y áreas estratégicas que impactaron las distintas actividades académicas y administrativas de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo (UPRA), durante los años académicos 2015-16 a 2018-19. Esta información se apoya en un proceso de avalúo que identifica las fortalezas y áreas de mejoramiento de la Institución que resultan en el establecimiento de acciones correctivas, cuya meta sea el desarrollo y renovación institucional.

Los asuntos estratégicos de este informe se agrupan de la siguiente manera: Academia, Investigación y Creación, Comunidad Estudiantil, Gestión Sostenible, Tecnología e Instalaciones Físicas. El informe presenta el perfil del estudiante que se desprende de análisis de tendencias de matrícula, grados conferidos, tasas de

graduación y retención, facultad y otros procesos que se llevan a cabo dentro de la Institución.

En términos generales, la matrícula total durante este período fluctuó entre 3,923 a 3,660 estudiantes. En promedio, la distribución por género fue de 59% féminas y 41% varones; el 93% estudia a tiempo completo. Durante esos cinco años, la retención estudiantil fluctuó de 83% (Cohorte 2014) a 80% (Cohorte 2017). La tasa de graduación de la Cohorte 2012 fue 46%. La UPRA cuenta con 14 programas de bachillerato, tres (3) grados asociados, un certificado post-bachillerato en enfermería Gastroenterológica y programas de traslado articulado con las unidades de Mayagüez, Río Piedras, Carolina y Cayey.

Dentro de la matrícula, destacamos las características sociodemográficas de los estudiantes de nuevo ingreso. Estas no han variado significativamente en los últimos años. En general, las féminas continúan predominando, son estudiantes entre 17 y 18 años que proceden en su mayoría de 17 municipios de la región norte de Puerto Rico. El 74% de estos estudiantes proviene de escuelas públicas. En general, son

estudiantes que dependen de sus padres, puesto que un 85% reside con estos. En promedio, el 60% vive en una zona rural y utiliza automóvil propio (62%) para transportarse a UPRA.

La [Tabla 3](#) resume las fortalezas y debilidades o áreas de mejoramiento de cada asunto estratégico.

Tabla 3

Resumen de las fortalezas y debilidades o áreas de mejoramiento de cada asunto estratégico

Área Estratégica	Fortalezas	Debilidades
Academia, Investigación y Creación	• Única institución en PR con el modelo de enseñanza comunidades de aprendizaje • Uno de los primeros recintos que cuenta con un programa estructurado de Educación a Distancia • Incremento de cursos de Educación a Distancia • Mayor tasa de graduación y retención en la región norte-central • Mayor proporción de profesores a tiempo completo • Institución de educación superior con más catedráticos en la región ▪ Excelencia mediante la acreditación de MSCHE y las acreditaciones especializadas de ocho programas académicos • Cuatro programas únicos en el Sistema UPR • Programa de tutorías y mentorías estructurado	• Falta mayor concordancia entre la oferta académica y la necesidad del mercado laboral • Estructuración en el ofrecimiento de destrezas básicas • Carencia de oferta académica graduada • Limitado desarrollo de investigaciones y creación académica • Oferta académica nocturna • Poca divulgación en el quehacer investigativo y creativo de la facultad y estudiantes
Comunidad Estudiantil	• Diversidad de actividades extracurriculares (artísticas/deportivas) • Satisfacción de los graduandos con UPRA • Mejores estudiantes de nuevo ingreso de la región Norte Central • Programas y servicios de educación continua reconocidos por la comunidad	• Eliminación de las exenciones de matrícula (atletas, banda, coro, histriones, tuna) • Menos estudiantes de nuevo ingreso • Falta de agilidad en el servicio al estudiante
Gestión Sostenible	• Proceso estructurado de planificación • Iniciativas departamentales para generar fondos	• Carencia de recursos para la capacitación continua de facultad, estudiantes y personal de apoyo en estos temas de propiedad intelectual, privacidad de datos

Área Estratégica	Fortalezas	Debilidades
		• Limitado desarrollo de propuestas para recaudación de fondos externos. • Beneficios marginales en riesgo para los empleados y su impacto en la prestación de servicios. • Congelación de plaza de puestos docentes y no docentes • Laxitud en la implantación de los protocolos, políticas y reglamentaciones • Disminución de recaudos a través de la División de Educación Continua • No existe cultura de filantropía
Tecnología	• Incremento de la tecnología en el proceso de enseñanza y aprendizaje de todos los programas • Página Web de servicios UPR	• Conectividad limitada (Wifi) • Necesidad de integrar la tecnología e informática para agilizar procesos y servicios
Instalaciones Físicas	• Localización y ubicación del campus • Nuevas facilidades y servicios en línea del Learning Commons y biblioteca	• Necesidad de un mantenimiento continuo de la estructura física y sistema de aire acondicionado • Necesidad de revisión, creación e implantación efectiva de los planes de mantenimiento preventivo y diferido

ANÁLISIS DE AMBIENTE EXTERNO

Es fundamental evaluar las principales tendencias o transformaciones que impactaron la región de Arecibo y a Puerto Rico durante los pasados años. A estos efectos, el Estudio de Ambiente Externo de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo (UPRA) recopiló información sobre la situación actual, tendencias e identificó aquellas oportunidades y retos del entorno externo de la Institución. Como parte del proceso de evaluación del ambiente externo, el Subcomité identificó los siguientes siete temas: Economía, Salud y Ambiente, Mercado Laboral, Político y Legal, Tecnología e Informática, Arte, Cultura y Turismo, Educación y Competencia e Imagen y Servicio Comunitario.

Cada coordinador con su grupo de trabajo se encargó de recopilar los datos e información de diversos informes publicados por agencias gubernamentales, tales como: el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, la Junta de Planificación, el Departamento de Educación y Salud. También, se estudiaron varias publicaciones importantes y fuentes electrónicas. Cada grupo analizó y redactó su informe. Estos fueron consolidados en el Informe de Ambiente Externo y publicado en la página de OPEI (www.opei.upra.edu).

En la [Tabla 4](#) se identifican los retos y oportunidades potenciales, por cada área de UPRA, como institución de educación superior.

Tabla 4*Retos y oportunidades potenciales, por cada área de UPRA*

Áreas del Entorno Externo	Oportunidades	Retos
Economía, Demografía, Salud y Ambiente	• Potencial de desarrollo de actividades de arte, cultura y turismo en Arecibo • Desarrollo de proyectos con la comunidad • Aumento de adultos con necesidad de servicios • Propuestas y alianzas para atender la comunidad LGBTTTQ • Desarrollo de proyectos piloto para la auto sustentabilidad, ambientales y agricultura	• Alto nivel de pobreza • Aumento en la incidencia de crimen, violencia de género, problemas de salud mental, entre otros • Incremento en la población envejeciente y reducción • Contracción demográfica • Altos niveles de depresión, ansiedad, uso de sustancias y aumento de suicidios en la población
Mercado Laboral	• Desarrollo en ocupaciones de alto potencial de crecimiento a nivel de bachillerato en ciencia, salud, tecnología, mercadeo y finanzas entre otros • Desarrollo de alianzas con corporaciones privadas locales e internacionales • Crecimiento porcentual en empleos nuevos y puestos vacantes que requieren maestría en áreas relacionadas a la salud, estadísticas y educación • Potencial de crecimiento económico en los sectores industriales de agricultura, turismo y gastronomía, informática y tecnología • Desarrollo de destrezas blandas (<i>soft skills</i>) • Demanda de estudiantes en las áreas académicas de salud, administración, gerencia, mercadeo y servicios personales y misceláneos (Ej.: Artes culinarias, cosmetología, servicios funerarios)	• Acelerado crecimiento y cambio en el mercado tecnología • Cultura sólida de servicios y educación a distancia de las Instituciones Privadas de Educación Superior • Pérdida de competitividad del pueblo de Arecibo con respecto a otros municipios • Capacidad de la UPRA para desarrollarse en investigación y desarrollo con las industrias

Áreas del Entorno Externo	Oportunidades	Retos
	administrativos, educación, biología y ciencias biomédicas • Desarrollo de alianzas con agencias público-privadas • Desarrollo de empresas autosustentables (e.j. égida)	
Político y Legal	• Cambios en las políticas de transparencia de las universidades, como parte de una revisión de las leyes federales de educación superior • Nuevas obligaciones y retos legales relacionados con la oferta de educación a distancia • Privatización de universidades, consolidaciones de recintos y universidades • Cambios implementados por la Junta de Control Fiscal • Amenazas contra la autonomía universitaria • Propiedad intelectual	• Incertidumbre sobre el futuro financiero del país • Burocracia excesiva en la toma de decisiones • Congelación de permanencias, ascensos y <i>part timers</i> (con las posibles acciones legales relacionadas)
Arte, Cultura y Turismo	• El municipio de Arecibo debe convertirse en un municipio que provea una variedad de espacios para el desarrollo continuo de las actividades socioculturales y turísticas • El casco urbano de Arecibo se ha ido transformando en el centro cultural sede de múltiples eventos artísticos y culinarios • Arecibo tiene varios espacios donde se puede desarrollar el arte, la cultura y el turismo, pero algunos han sido abandonados o subutilizado	• Falta de alianzas colaborativas y memorandos de entendimiento entre el gobierno central, las agencias, los pueblos de la región norte central y la UPRA para fomentar el arte, la cultura y el turismo
Educación y Competencia	• Potencial de desarrollo de actividades de arte, cultura y turismo en Arecibo • Desarrollo de programas de empresarismo y emprendimiento para las comunidades aledañas • Alto costo matrícula en instituciones privadas	• Aumento en plazas a tiempo parcial en la UPRA • Disminución de estabilidad en el empleo y en beneficios marginales en la UPRA • Falta de alianzas colaborativas y memorandos de emprendimiento entre el gobierno central, las agencias, los

Áreas del Entorno Externo	Oportunidades	Retos
	- Modelos de enseñanza y entornos no tradicionales - Cercanía a la industria farmacéuticas, de manufactura, ventas al detal y comida	pueblos de la región norte central y la UPRA para fomentar el emprendimiento Falta de programas académicos innovadores que tengan demanda en el mercado
Tecnología e Informática	Mayor educación en el desarrollo y uso de aplicaciones móviles, energía renovable.	- Alto crecimiento en <i>Open Educational Resources</i> - Riesgos de seguridad aumentan significativamente (ataques cibernéticos)
Imagen y Servicio Comunitario	- Se reconoce como una institución con gran prestigio, relevancia y visibilidad - Ofrecer programas de capacitación para miembros de las comunidades y empleados de las organizaciones, alianzas para exploraciones ocupacionales, ofrecimiento de talleres sobre emprendimiento y STEM, orientaciones y participación en ferias de servicios y salud - Necesidad de servicios dirigidos a la población de edad avanzada - Realizar alianzas y acuerdos colaborativos con otras organizaciones que nos ayuden a generar y allegar fondos a nuestra Institución	Propaganda negativa contra la UPR (medios de comunicación)

ÁREAS ESTRATÉGICAS Y METAS 2020-2025

ACADEMIA

- **META 1:** Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de creación e investigación mediante diversas modalidades de enseñanza.

INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN

- **META 2:** Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.

ÉXITO ESTUDIANTIL

- **META 3:** Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral

COMUNIDAD EXTERNA

- **META 4:** Vincular la universidad con la comunidad externa y promover la Institución como centro de actividad académica, cultural y de servicio

RENOVACIÓN INSTITUCIONAL Y SUSTENTABILIDAD

- **META 5:** Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas, tecnológicas y de reingeniería de procesos.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y SEGURIDAD

- **META 6:** Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia

ÁREA ESTRATÉGICA: ACADEMIA

META 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

OBJETIVOS

- 1.1 Enriquecer la oferta académica mediante el desarrollo de programas académicos y cursos pertinentes y competitivos en diversas modalidades que respondan a las necesidades del mercado laboral local e internacional
- 1.2 Fortalecer las comunidades de aprendizaje como apoyo a las estrategias de retención, persistencia y graduación
- 1.3 Fomentar el desarrollo de propuestas académicas dirigidas a satisfacer las necesidades profesionales de la comunidad mediante iniciativas coordinadas por la División de Educación Continua y Estudios Profesionales (DECEP) y programas similares en los departamentos académicos
- 1.4 Evaluar la política de educación general para atemperarla al Perfil Estudiantil Puertorriqueño del Siglo XXI
- 1.5 Apoyar a los departamentos académicos en los trabajos dirigidos a la acreditación o reacreditación de sus programas
- 1.6 Promover una cultura académica orientada a evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje para mejorar la efectividad educativa



INDICADORES DE EFECTIVIDAD

- Total de cursos en diversas modalidades educativas
- Porcentaje de programas evaluados, acreditados y reacreditados
- Índice de Internacionalización
- Porcentaje de servicios y procesos evaluados o revisados (o acreditados) de conformidad al itinerario o ciclo de evaluación establecido
- Nivel de satisfacción de los graduandos con la calidad académica
- Total de comunidades de aprendizaje creadas a nivel local e internacional
- Total de estudiantes matriculados en cursos o programas en formatos no tradicionales, educación continua o certificación profesional

ÁREA ESTRATÉGICA: INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN

META 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.

OBJETIVOS

- 2.1 Desarrollar y apoyar la divulgación de investigaciones científicas y proyectos de creación en conferencias, foros, revistas arbitradas y publicaciones aplicables
- 2.2 Propiciar alianzas y acuerdos de colaboración entre los investigadores y creadores de UPRA y otras universidades e instituciones
- 2.3 Apoyar proyectos de investigación y creación dirigidos a la captación de fondos
- 2.4 Propiciar la investigación estudiantil y las actividades de creación estudiantil bajo la mentoría de los profesores
- 2.5 Fomentar una cultura de avalúo en la investigación y creación



INDICADORES DE EFECTIVIDAD

- Total de publicaciones científicas, académicas, artículos y presentaciones arbitradas
- Total de actividades de divulgación relacionadas a la investigación y creación
- Total de proyectos estudiantiles de investigación y creación
- Total de publicaciones en revistas arbitradas
- Total de convenios y alianzas en investigación con otras instituciones

ÁREA ESTRATÉGICA: ÉXITO ESTUDIANTEL

META 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral.

OBJETIVOS

- 3.1 Optimizar y diversificar los servicios a los estudiantes atemperándolos a sus necesidades
- 3.2 Diversificar las actividades de promoción y reclutamiento
- 3.3 Facilitar el desarrollo integral de los estudiantes para alcanzar sus metas académicas y profesionales
- 3.4 Instituir los vínculos con los egresados para lograr una mayor colaboración y participación en diversas iniciativas institucionales
- 3.5 Fortalecer la cultura de avalúo orientada a mejorar los servicios a los estudiantes



INDICADORES DE EFECTIVIDAD

- Tasa de matrícula (nivel de ocupación logrado en el proceso de admisiones)
- Tasa de Retención Institucional
- Tasa de Graduación Institucional
- Tasa de Colocaciones
- Resultados de encuestas de servicio al estudiante
- Nivel de satisfacción con las oficinas y programas de servicio al estudiante

ÁREA ESTRATÉGICA: COMUNIDAD EXTERNA

META 4: Vincular la universidad con la comunidad externa y promover la Institución como centro de actividad académica, cultural y de servicio.

OBJETIVOS

- 4.1 Promover la participación en actividades sociales y culturales con la comunidad externa e interna
- 4.2 Adoptar estrategias de comunicación para fortalecer la imagen institucional
- 4.3 Integrar la comunidad universitaria en la prestación de servicios a la comunidad externa
- 4.4 Posicionar la DECEP como centro de educación continua de excelencia para atender las necesidades de adiestramiento de la industria, el comercio y el gobierno, entre otros
- 4.5 Propiciar una cultura de avalúo en las actividades académicas, sociales y culturales



INDICADORES DE EFECTIVIDAD

- Total de comunicados enviados y publicados a los medios de comunicación
- Nivel de recaudación de fondos por exalumnos y amigos de la universidad
- Total de actividades dirigidas a la comunidad externa
- Total de personas impactadas en los cursos cortos y otros adiestramientos ofrecidos a la comunidad externa
- Nivel de satisfacción de la comunidad externa con la oferta curricular

ÁREA ESTRATÉGICA: RENOVACIÓN INSTITUCIONAL Y SUSTENTABILIDAD

META 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas, tecnológicas y de reingeniería de procesos.

OBJETIVOS

- 5.1 Incrementar las fuentes internas y externa para generar nuevos ingresos y alcanzar las metas propuestas de sustentabilidad financiera
- 5.2 Desarrollar un ecosistema de empresarismo, innovación y emprendimiento a través de cursos, actividades extracurriculares, centros de apoyos, alianzas, investigaciones y trabajos con asociaciones estudiantiles, entre otros, con el fin de expandir la mentalidad emprendedora
- 5.3 Fomentar la internacionalización a través de acuerdos de colaboración entre universidades locales y del exterior
- 5.4 Fortalecer los recursos humanos y tecnológicos de las oficinas de apoyo administrativo y de servicio para agilizar sus procesos internos
- 5.5 Propiciar el mejoramiento continuo de las capacidades, competencias y destrezas del personal docente y no docente
- 5.6 Promover una cultura de avalúo de renovación institucional y sustentabilidad



INDICADORES DE EFECTIVIDAD

- Nivel de cumplimiento con la capacitación y adiestramiento al personal docente y no docente
- Nivel de satisfacción del empleado
- Nivel de cumplimiento con las prioridades del Plan Estratégico Institucional
- Total de fondos externos por tipo de fuente
- Total de proyectos en innovación y emprendimiento
- Índice de internacionalización

ÁREA ESTRATÉGICA: INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y SEGURIDAD

META 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

OBJETIVOS

- 6.1 Optimizar la infraestructura tecnológica y física incluyendo los sistemas y las tecnologías emergentes para fortalecer la educación a distancia y desarrollo académico
- 6.2 Fortalecer los sistemas y tecnologías complementarias aplicadas a los servicios estudiantiles y administrativos
- 6.3 Optimizar la eficiencia del sistema de acondicionador de aire central
- 6.4 Fortalecer la infraestructura energética con recursos renovables para asegurar la continuidad de las operaciones académicas y administrativas
- 6.5 Canalizar todos los recursos necesarios para el cumplimiento con la *American with Disability Act* (Ley ADA)
- 6.6 Optimizar los procesos de mantenimiento de la infraestructura física y flota vehicular
- 6.7 Embellecer y ampliar las áreas comunes
- 6.8 Reestructurar sistemáticamente las estrategias de vigilancia y seguridad en el campus y enfatizar en áreas vulnerables
- 6.9 Asegurar el cumplimiento de los programas de salud, seguridad ocupacional, protección ambiental y las reglamentaciones aplicables por las diversas agencias reguladora
- 6.10 Asegurar el estado de preparación de la institución para atender emergencias por desastres naturales, tecnológicos y otros que permitan la continuidad de las operaciones académicas y administrativas
- 6.11 Promover una cultura de avalúo sobre la infraestructura tecnológica, física y la seguridad del entorno universitario

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

- Nivel de satisfacción con los servicios provistos en línea
- Nivel de satisfacción con las instalaciones físicas
- Nivel de satisfacción con la seguridad en el campus



Evaluación

Las estrategias de evaluación del *PEI: FARO 2025* se agrupan en tres momentos: evaluaciones anuales, evaluación de medio término y evaluación final en el 2024-2025. La aprobación de estas medidas de evaluación, al tiempo que se aprueba el *Plan Estratégico*, nos permitirá monitorear la efectividad de su implantación.

Evaluaciones anuales. El *PEI: FARO 2025* adopta varias estrategias anuales de evaluación que han probado ser exitosas en UPRA. Estas estrategias de rendición de cuentas son:

- **Identificación anual de prioridades académicas y administrativas.** Cada año la Institución identifica los asuntos que se convertirán en sus prioridades académicas y administrativas para el próximo año fiscal. Este procedimiento, debidamente aprobado en Cert. Núm. 2014-15-46 enmendada por la Cert. Núm. 2016-17-06 de la Junta Administrativa de UPRA, se inicia cuando los miembros del Comité de Planificación Estratégica evalúan el *Plan Estratégico Institucional* (PEI) y los planes de acción, analizan los resultados

de los informes de avalúo y proponen los asuntos que entienden deben ser considerados como prioridades académicas y administrativas. Estas prioridades pasan al Comité de Asignación y Distribución Presupuestaria donde se considera su impacto presupuestario. Durante este proceso, los integrantes de los comités de planificación y de presupuesto pueden sugerir la revisión del plan estratégico para atemperarlo a situaciones no vislumbradas.

- **Evaluación anual de cumplimiento del Plan.** Anualmente el Comité de Planificación Estratégica revisa el cumplimiento con las prioridades identificadas – que surgen de un análisis del *Plan Estratégico Institucional*-- para el año que acaba de concluir y usa los resultados como parte del avalúo de su implantación.
- **Informes anuales.** OPEI elabora sus informes anuales usando como referencia las metas y objetivos del PEI, de manera que los logros anuales que se informan se enmarquen en la evaluación de la planificación estratégica.

- **Presentaciones al Senado Académico y Junta Administrativa.** Cada año OPEI presenta el progreso en el cumplimiento con el PEI.

Evaluación en el segundo semestre del año académico 2022-2023. Se elaboró un plan de acción a cinco años. Al llegar al medio tiempo, año académico 2022-2023, la Institución evaluará el cumplimiento con los objetivos delineados. Este mecanismo nos permitirá evaluar ampliamente el progreso en el cumplimiento del PEI a medio tiempo y tomar las medidas correctivas necesarias. [\(Apéndice A\)](#)

Evaluación final. Al finalizar el ciclo de planificación considerado en este *PEI: FARO 2025* se llevará a cabo una evaluación final del cumplimiento con el mismo. Esta evaluación permitirá a la Institución reflexionar sobre los logros alcanzados y los retos que debe continuar enfrentando en un nuevo plan estratégico, a implantarse al final del término de este PEI.

Integración con el Plan *Estratégico 2017-2022: Una Nueva Era de Innovación y Transformación para el Éxito Estudiantil*. Como parte de los esfuerzos de planificación sistémica que se integran en *Una Nueva Era de Innovación y Transformación para el Éxito Estudiantil*, UPRA alineó este Plan al sistémico. [\(Apéndice B\)](#)

Divulgación de los resultados de evaluación. UPRA divulgará anualmente los resultados de las evaluaciones de cumplimiento del PEI. Para ello se presentará el progreso con las metas y objetivos ante el Senado Académico, la Junta Administrativa, directores y supervisores. Además, el PEI se publicará en la página oficial de la www.upra.edu.

Universidad de Puerto Rico en Arecibo
Oficina de Planificación y Estudios Institucionales

Dra. Geissa R. Torres, Directora OPEI

Dra. Soriel V. Santiago Gerena – Investigadora
Institucional

Otros Colaboradores

CIPE

Sra. Jeanne D. Vera Vadell

Sra. Zayda E. Rojas González

Portada

Lutchie Carrasquillo & Yamilet Martínez - Estudiantes
del curso INGL 3015

P.O. Box 4010

Arecibo, Puerto Rico 00614-4010

Tel. 787-815-0000 extensión 1100

opei.arecibo@upr.edu

www.upra.edu

Apéndice A. Plan de Acción 2020-2025 de UPRA

Área Estratégica: Academia

Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
1.1. Enriquecer la oferta académica mediante el desarrollo de programas académicos y cursos pertinentes y competitivos en diversas modalidades que respondan a las necesidades del mercado laboral local e internacional	1.1.1 Iniciar el ofrecimiento de programas a distancia	DAA, Directores, Coordinador del Programa de Educación a Distancia	Total de programas académicos ofrecidos a distancia (Informe Anual Tabla 1.1B)	Desarrollar al menos dos programas académicos en cinco años
	1.1.2 Aumentar el ofrecimiento de cursos en línea y el desarrollo de destrezas de información		Total de cursos en línea (Informe Anual - Tabla 1.2)	Diseñar al menos un 20% de cursos bajo la modalidad de enseñanza en línea al finalizar el Plan
	1.1.3 Ofrecer los cursos del programa de destrezas básicas en línea			Crear al menos un curso de Educación General por programa
	1.1.4 Evaluar la viabilidad de diseñar <i>Massive Open Online Courses (MOOCs)</i>	DAA, Coordinador Educación a Distancia, Senado Académico	Informe de viabilidad	
	1.1.5 Desarrollar nuevos programas interdisciplinarios híbridos	DAA, Coordinador Educación a Distancia, Directores de Departamento	Total de programas (Informe Anual - Tabla 1.1B)	Diseñar al menos un programa

Área Estratégica: Academia

Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	1.1.6 Propiciar alianzas con las escuelas superiores, colegios y otras unidades para ofrecimientos en línea	DAA, Departamentos Académicos	Informe de Alianzas con otras Instituciones Educativas	
	1.1.7 Atemperar los programas a la modalidad en línea aplicando las guías y políticas de los currículos según la Cert. 64-18-19	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Certificaciones Aprobadas (Informe Anual - Tabla 1.1B)	
	1.1.8 Capacitar/adiestrar la facultad a tiempo completo y parcial en la modalidad híbrida y a distancia	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Total de Adiestramientos del PED (Informe Anual - Tabla 1.1B)	Capacitar/adiestrar al menos el 20% de la facultad
	1.1.9 Evaluar la efectividad de la Certificación de Educación a Distancia (Cert. 2012-13-17, enmendada, SA UPRA)	DAA, Coordinador Educación a Distancia, Senado Académico	Informe de Evaluación	
	1.1.10 Diversificar la oferta académica con concentraciones menores	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Total de cambios académico (Informe Anual - Tabla 1.1B)	Crear al menos una concentración menor por departamento académico

Área Estratégica: Academia

Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (Outcomes)
	1.1.11 Integrar cambios menores a las secuencias curriculares atemperados a las necesidades de la sociedad actual	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Total de cursos revisados (Informe Anual - Tabla 1.1A)	Revisar al menos el 50% de los cursos por programa académico
	1.1.12 Establecer alianzas con instituciones con programas graduados afines a nuestros programas	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Informe de Alianzas	Crear al menos dos alianzas por departamento
1.2 Fortalecer las comunidades de aprendizaje como apoyo a las estrategias de retención, persistencia y graduación	1.2.1 Fortalecer la creación de cursos en comunidades de aprendizaje	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Total cursos en comunidades de aprendizaje (Informe Anual - Tabla 1.2)	
	1.2.2 Adiestrar y certificar a los profesores en Comunidades de Aprendizaje	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Informe del Decanato Académico	Capacitar/adiestrar al menos el 10% de la facultad parcial y a tiempo completo de UPRA en el desarrollo de comunidades de aprendizaje
	1.2.3 Evaluar la efectividad de las comunidades de aprendizaje	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Nivel de satisfacción con las comunidades de aprendizaje (Informe Anual - Tabla 1.4)	Obtener un 80% o más en el nivel de satisfacción
	1.2.4 Aprobar la Política Institucional de Comunidades de Aprendizaje	DAA, Senado Académico	Política aprobada por los cuerpos correspondientes	

Área Estratégica: Academia

Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	1.2.5 Fomentar las Comunidades de Aprendizaje entre recintos de UPR y <i>Hispanic Serving Institutions</i>	DAA, Rectoría	Total de Comunidades de Aprendizaje (Informe Anual - Tabla 1.2)	
1.3 Fomentar el desarrollo de propuestas académicas dirigidas a satisfacer las necesidades profesionales de la comunidad mediante iniciativas coordinadas por la División de Educación Continua y Estudios Profesionales (DECEP) y programas similares en los departamentos académicos	1.3.1 Ampliar la oferta académica con modelos de enseñanza no tradicionales (nocturno, sabatino y trimestral)	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Total de cursos no tradicional nocturno y sabatino y trimestral (Informe Anual - Tabla 1.2)	
	1.3.2 Identificar las necesidades académico-profesionales de la comunidad	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Informe de necesidades	
	1.3.3 Redactar propuestas académicas para satisfacer las necesidades profesionales de la comunidad	DAA, DECEP	Total de propuestas sometidas y aprobadas (Informe Anual - Tabla 5.6)	Crear al menos una propuesta anual
	1.3.4 Presentar propuestas para su aprobación y desarrollo			
1.4 Evaluar la política de educación general para atemperarla al Perfil Estudiantil Puertorriqueño del Siglo XXI	1.4.1 Revisar todas las certificaciones relacionadas a la política de Educación General para expandir la oferta e incorporar cambios a los currículos	DAA, Coordinador de Educación General	Políticas revisadas	

Área Estratégica: Academia

Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	1.4.2 Definir las estrategias de avalúo de las competencias de educación general	DAA, Coordinador de Educación General	Informe de Avalúo	
	1.4.3 Divulgar los resultados e implantar acciones correctivas		Informes divulgados	
	1.4.4 Integrar las competencias de emprendimiento y autogestión en todos los currículos, y en actividades extracurriculares	DAA, Directores de Departamento	Prontuarios revisados	Al menos el 90% de prontuarios revisados anualmente
1.5 Apoyar a los departamentos académicos en los trabajos dirigidos a la acreditación o reacreditación de sus programas	1.5.1 Cumplir con los procesos de reacreditación del programa de Comunicación Tele-Radial ACEJMC	DAA, Directores de Departamento	Acreditación del programa (Informe Anual - Tabla 1.3)	Acreditación aprobada
	1.5.2 Cumplir con los procesos de reacreditación del programa de Tecnología Veterinaria AVMA	DAA, Directores de Departamento	Acreditación del programa (Informe Anual - Tabla 1.3)	Acreditación aprobada
	1.5.3 Cumplir con los procesos de reacreditación del programa de Administración de Empresas y Gerencia de Tecnologías de Información y Procesos Administrativos ACBSP	DAA, Directores de Departamento	Acreditación del programa (Informe Anual - Tabla 1.3)	Acreditación aprobada

Área Estratégica: Academia

Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	1.5.4 Cumplir con los procesos de reacreditación del programa de ABET Ciencias de Computadoras, Tecnología en Procesos Químicos Industriales y Bachillerato en Ciencias con concentración en Microbiología	DAA, Directores de Departamento	Acreditación del programa (Informe Anual - Tabla 1.3)	Acreditación aprobada
	1.5.5 Cumplir con los procesos de reacreditación del programa de Bachillerato en Ciencias en Enfermería y Grado asociado en Enfermería ACEN	DAA, Directores de Departamento	Acreditación del programa (Informe Anual - Tabla 1.3)	Acreditación aprobada
	1.5.6 Cumplir con los procesos de reacreditación del programa de Educación Elemental y Educación Física para el Nivel Elemental CAEP	DAA, Directores de Departamento	Acreditación del programa (Informe Anual - Tabla 1.3)	Acreditación aprobada
	1.5.7 Cumplir con los procesos de Reacreditación, <i>Peer Review</i> y otros informes de la <i>Middle States Commission and Higher Education (MSCHE)</i> y Junta de Instituciones Postsecundarias (JIP)	DAA, Coordinador de MSCHE	Acreditación del programa (Informe Anual - Tabla 1.3)	Acreditación aprobada
1.6 Promover una cultura académica orientada a evaluar los procesos de enseñanza	1.6.1 Reestructurar los procesos de avalúo para centrarlos en el éxito estudiantil y mejoramiento del programa académico	DAA, Coordinador de Avalúo	Proceso de avalúo reestructurado	

Área Estratégica: Academia

Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
aprendizaje para mejorar la efectividad educativa	1.6.1.1 Evaluar periódicamente la efectividad de los programas académicos	DAA, Coordinador de Avalúo	Total de programas evaluados	Evaluar en acorde con la Certificación 45-2019-2020 JG
	1.6.1.2 Completar ciclos de avalúo con la implantación de acciones correctivas	DAA, Coordinador de Avalúo	Informe de Avalúo del Aprendizaje Departamental e Institucional	
	1.6.1.3 Evaluar la Certificación Núm. 2005-06-15 enmendada, SA UPRA, de Programa de Desarrollo de Destrezas Básicas y Certificación Núm. 2008-09-28 JA, aprobando la extensión del Programa de Desarrollo de Destrezas Básicas en la Universidad de Puerto Rico en Arecibo para el año académico 2009-2010 y la Certificación núm. 2008-09-29 JA que acordó ampliar la constitución de la Junta Coordinadora del Programa de Desarrollo de Destrezas básicas en la Universidad de Puerto Rico en Arecibo para el año académico 2009-2010	DAA	Políticas revisadas	
	1.6.1.4 Evaluar la efectividad de los cursos de destrezas básicas	DAA	Informe de Avalúo	

Área Estratégica: Academia

Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	1.6.2 Evaluar la efectividad del proceso de avalúo del aprendizaje			
	1.6.3 Coordinar actividades de mejoramiento profesional, relacionadas con los procesos de avalúo del aprendizaje a través del Centro de Desarrollo Profesional de la Docencia (CDPD)	DAA	Calendario de Actividades	
	1.6.4 Realizar el <i>Assessment Day</i>	DAA	Agenda / hojas de asistencia	
	1.6.5 Automatizar toda gestión institucional relacionada con el proceso de avalúo del aprendizaje	DAA, Coordinador de Avalúo	Sistema de automatización	
	1.6.6 Divulgar resultados a todos los constituyentes	DAA, Coordinador de Avalúo	Informe divulgado	

Área Estratégica: Investigación y Creación

Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
2.1 Desarrollar y apoyar la divulgación de investigaciones científicas y proyectos de creación en conferencias, foros, revistas arbitradas y publicaciones aplicables	2.1.1 Diseñar y ofrecer talleres con recursos colaboradores para incrementar la divulgación de investigaciones y proyectos de creación. Incluye talleres requeridos de IRB	CIC	Total de adiestramientos (Informe Anual - Tabla 2.5 -otros logros)	Capacitar/adiestrar al menos el 15% de la facultad
	2.1.2 Aumentar la cantidad de investigaciones científicas y proyectos de creación en la Institución	CIC	Total de publicaciones (Informe Anual - Tabla 2.1)	
	2.1.3 Apoyar las revistas electrónicas de divulgación de la institución	CIC	Total de publicaciones (Informe Anual - Tabla 2.1)	
	2.1.4 Difundir el conocimiento y proyectos de creación a través de libros, revistas, talleres, simposios, foros de discusión, exhibiciones y otras formas de divulgación investigativa (académicas y científica) y creativa	CIC	Total de publicaciones (Informe Anual - Tabla 2.1)	Aumentar en un 5% la divulgación de investigaciones científicas y proyectos de creación en conferencias, foros, revistas arbitradas y publicaciones aplicables.

Área Estratégica: Investigación y Creación

Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	2.1.5 Promover la cantidad de investigaciones y proyectos de divulgación en colaboración con universidades locales e internacionales	CIC	Total de publicaciones (Informe Anual - Tabla 2.1)	
2.2 Propiciar alianzas y acuerdos de colaboración entre los investigadores y creadores de UPRA y otras universidades e instituciones	2.2.1 Establecer nuevas alianzas con municipios, agencias gubernamentales, empresas privadas e instituciones educativas de Puerto Rico, USA e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación y creación	CIC	Total de alianzas (Informe Anual - Tabla 2.3B)	Aumentar la cantidad de alianzas y acuerdos de colaboración entre los investigadores y creadores de UPRA y otras universidades e instituciones en un 5%.
	2.2.2 Diseñar y presentar propuestas de investigación y creación en conjunto con municipios, agencias gubernamentales, empresas privadas e instituciones educativas de Puerto Rico, USA e internacionales	CIC	Total de propuestas (Informe Anual - Tabla 2.3A)	
2.3 Apoyar proyectos de investigación y creación dirigidos a la captación de fondos	2.3.1 Desarrollar fondo semillas para proyectos piloto que pueden atraer fondos externos	CIC	Informe del Comité de Investigación y Creación	Aumentar un 5% la cantidad de propuestas sometidas de investigación y creación dirigidas a la captación de fondos externos.

Área Estratégica: Investigación y Creación

Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	2.3.2 Ofrecer adiestramientos relacionados con la solicitud y administración de fondos federales	CIC	Total de adiestramientos (Informe Anual - Tabla 2.5 -otros logros-)	Aumentar un 5% la cantidad de propuestas aprobadas de investigación y creación dirigidas a la captación de fondos externos
2.4 Propiciar la investigación estudiantil y las actividades de creación estudiantil bajo la mentoría de los profesores	2.4.1 Proveer diversas metodologías de investigación y creación	DAA, CIC	Informe de Avalúo del Aprendizaje	Aumentar en un 5% la investigación estudiantil y las actividades de creación estudiantil bajo la mentoría de los profesores que resulte en divulgación a nivel subgraduado en conferencias, foros, revistas arbitradas y publicaciones aplicables.
	2.4.2 Ofrecer talleres sobre investigación y creación, incluye IRB		Total de adiestramientos (Informe Anual - Tabla 2.5 -otros logros-)	
	2.4.3 Apoyar foros y congresos de investigación estudiantil dentro y fuera de la Institución			
	2.4.4 Crear una base de datos para las investigaciones estudiantiles		Plataforma creada	

Área Estratégica: Investigación y Creación

Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
2.5 Fomentar una cultura de avalúo en la investigación y creación	2.5.1 Desarrollar el Plan de Investigación de AC	CIC	Plan de Investigación	Plan de Investigación Creado e implementado.
	2.5.2 Implantar el Plan de Investigación	CIC	Informe de Alineación con el Plan de Desarrollo Departamental	
	2.5.3 Avalúo del Plan	CIC	Informe de Avalúo	

Área Estratégica: Éxito Estudiantil

Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
3.1 Optimizar y diversificar los servicios a los estudiantes atemperándolos a sus necesidades	3.1.1 Incrementar los servicios automatizados para los estudiantes (transcripciones de crédito, readmisión, traslados, entre otros)	CTI, DAE	Implementación del sistema automatizado	
	3.1.2 Actualizar el Manual de Servicios al Estudiante	DAE	Manual de Servicios al Estudiante	
	3.1.3 Brindar orientaciones a los estudiantes de primer año sobre los servicios en línea que se utilizan en la Institución (Putty, Portal, entre otros)	DAE, Oficinas del Servicio al Estudiante	Agenda, promoción, hoja de asistencia	
	3.1.4 Diseñar calendario automatizado interno de actividades y procesos administrativos entre las oficinas de servicios a los estudiantes con el propósito de facilitar la divulgación de información relevante entre las oficinas y los estudiantes	DAE, Oficinas del Servicio al Estudiante	Calendario automatizado	
	3.1.5 Diseñar e implantar un plan formal y estructurado de capacitación a los empleados que brindan servicios directos al estudiante, que incluya temas como servicio al cliente, retención	Oficina de Recursos Humanos, DAE	Plan de adiestramiento	

Área Estratégica: Éxito Estudiantil

Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	estudiantil, manejo de conflictos, trabajo en equipo, ética, diversidad e inclusión, entre otros			
	3.1.6 Agilizar el tiempo de espera en las oficinas de servicios a los estudiantes	DAE	Instrumento de medición de cada oficina	
3.2 Diversificar las actividades de promoción y reclutamiento	3.2.1 Impactar a los estudiantes de escuelas intermedia y superior que participan del ofrecimiento de talleres o campamentos de verano en UPRA con información pertinente sobre admisión y los programas académicos	DAA, Directores de Departamentos Académicos	Informar en las Tablas Guías Informe Anual (Tabla 1.5 y Tabla 3.3)	
	3.2.2 Fortalecer a nivel institucional los <i>Campus Tours</i> , que atiende grupos de escuela superior de manera individual, para promover la admisión y oferta académica	DAE, Oficina de Admisiones	Total de estudiantes impactados (Informe Anual-Tabla 3.3 y Tabla Admisiones)	
	3.2.3 Aumentar la participación de los departamentos académicos en las orientaciones realizadas tanto en las escuelas como en UPRA	DAE, Oficina de Admisiones, Departamentos Académicos	Total de departamentos que participan (Informe Anual - Tabla 3.3 / Admisiones)	100% anual
	3.2.4 Crear un lema de identidad de UPRA	Oficina de Rectoría, Oficial de prensa, DAE	Política aprobada por los cuerpos correspondientes	

Área Estratégica: Éxito Estudiantil

Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	3.2.5 Integrar los diferentes grupos artísticos, musicales, organizaciones y asociaciones estudiantiles que representan a la Institución en las actividades de promoción y reclutamiento	DAE	Total de actividades en las que participaron (Informe Anual - Tabla 3.4)	
	3.2.6 Incrementar la participación de UPRA en las ferias educativas y actividades de reclutamiento que se ofrecen en PR	DAA, Directores de Departamentos, DAE	Total de actividades en las que participaron (Informe Anual - Tabla 3.4)	
3.3 Facilitar el desarrollo integral de los estudiantes para alcanzar sus metas académicas y profesionales	3.3.1 Activar el Comité Institucional de Retención y Persistencia Estudiantil	Coordinador de Retención, DAA	Agenda y calendario de reuniones	
	3.3.2 Apoyar a nivel institucional la Semana de Integración Universitaria, la Feria de Servicios Estudiantiles y la Feria de Estudios Graduados, entre otros	DAE, DAA, Departamento de Consejería y Servicios Psicológicos	Promoción de las actividades	
	3.3.3 Revisar el programa de intervención temprana para estudiantes de alto riesgo de abandonar la Institución	DAA, DAE, OPEI, Consejería y Servicios Psicológicos	Informe de Avalúo	
	3.3.4 Diversificar el ofrecimiento de tutorías acorde con las necesidades de los estudiantes	Coordinador de Tutorías, DAA	Total de tutorías y nivel de satisfacción (Informe Anual - Tabla Tutorías)	Más de 80% de satisfacción

Área Estratégica: Éxito Estudiantil

Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	3.3.5 Fortalecer los servicios la población con impedimentos	Director de OSEI, DAE	Nivel de satisfacción con los servicios	Más de 80% de satisfacción
	3.3.6 Fomentar la vida universitaria a través de actividades extracurriculares, intramuros, extramuros, sociales y culturales, entre otras	DAE	Lista de actividades extracurriculares (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	3.3.7 Coordinar actividades extracurriculares que fomenten el desarrollo en las competencias de emprendimiento y autogestión, en colaboración con las asociaciones y organizaciones estudiantiles	DAE, Grupo de Trabajo (GT) de Empresarismo, Innovación y Emprendimiento	Lista de actividades coordinadas (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	3.3.8 Desarrollar e implementar la política institucional sobre empleabilidad, desarrollo profesional y colocaciones para los estudiantes (designar a un oficial de colocaciones)	DAE, Grupo de Trabajo (GT) de Empresarismo, Innovación y Emprendimiento	Política aprobada por los cuerpos correspondientes	
3.4 Instituir los vínculos con los egresados para lograr una mayor colaboración y	3.4.1 Mantener una base de datos de los egresados	Rectoría, Oficina de Desarrollo y Exalumnos	Base de datos institucionalizada	

Área Estratégica: Éxito Estudiantil

Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
participación en diversas iniciativas institucionales	3.4.2 Establecer un sistema de comunicación efectivo con los egresados que permita conocer sus logros, experiencias y recomendaciones	Rectoría, Oficina de Desarrollo y Exalumnos	Comunicados tramitados a los egresados	
	3.4.3 Ofrecer diversas actividades o talleres de mejoramiento profesional, sociales y culturales	Rectoría, Oficina de Desarrollo y Exalumnos	Lista de actividades o talleres (Informe Anual - Tabla 3.1)	
	3.4.4 Establecer alianzas o acuerdos colaborativos con los egresados, incluyendo la filantropía	Rectoría, Oficina de Desarrollo y Exalumnos	Lista de alianzas o acuerdos (Informe Anual - Tabla 3.1)	
3.5 Fortalecer la cultura de avalúo orientada a mejorar los servicios a los estudiantes	3.5.1 Desarrollar una hoja uniforme de evaluación para las diversas actividades y talleres que se ofrecen a los estudiantes	Coordinador de Avalúo del Servicio al Estudiante	Informe de Avalúo	
	3.5.2 Promover la administración, de manera sistemática, de cuestionarios de avalúo a los estudiantes para cada oficina de servicios	Coordinador de Avalúo del Servicio al Estudiante	Informe de Avalúo	
	3.5.3 Implantar diversas estrategias de avalúo para el mejoramiento de procesos y servicios	Coordinador de Avalúo del Servicio al Estudiante	Informe de Avalúo	

Área Estratégica: Éxito Estudiantil

Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	3.5.4 Redactar y divulgar un informe anual de avalúo por oficina de servicios al estudiante, dando énfasis a los resultados obtenidos y acciones correctivas	Coordinador de Avalúo del Servicio al Estudiante	Informe de Avalúo	

Área Estratégica: Comunidad Externa

Meta 4: Vincular la universidad con la comunidad externa y promover la Institución como centro de actividad académica, cultural y de servicio.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
4.1 Promover la participación de actividades sociales y culturales con la comunidad externa e interna	4.1.1 Promover la participación del Coro, la Tuna, Banda y/o los distintos programas en diversas actividades culturales de la comunidad externa	DAE, Director del Coro/ Director de la Tuna/ Banda	Total de actividades (Informe Anual - Tabla 4.1 administrativo)	
4.2 Adoptar estrategias de comunicación para fortalecer la imagen institucional	4.2.1 Desarrollar actividades en la comunidad con grupos extracurriculares para promocionar y generar fondos para la Institución (noches bohemias, noches de galerías)	DAE	Total de actividades (Informe Anual - Tabla 4.3 otros administrativo)	
	4.2.2 Desarrollar y expandir los servicios de la tiendita La Boca del Lobo en línea	DAAadm	Total de ventas en línea (Informe Anual - Tabla 4.3 otros administrativo)	
	4.2.3 Desarrollo campaña para fortalecer la imagen institucional y los servicios de la UPRA	Rectoría	Divulgación de campañas	
	4.2.4 Identificar estrategias de recaudación a través del enlace de filantropía	Rectoría	Informe de estrategias desarrolladas	
	4.2.5 Desarrollar sistema de comunicación activa con los exalumnos que promueva la donación de UPRA	Rectoría	Informe de fondos recaudados (Informe Anual - Tabla 4.3 otros administrativo)	

Área Estratégica: Comunidad Externa

Meta 4: Vincular la universidad con la comunidad externa y promover la Institución como centro de actividad académica, cultural y de servicio.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
4.3 Integrar la comunidad universitaria en la prestación de servicios a la comunidad externa	4.3.1 Desarrollar actividades educativas, biopsicosociales y proyectos especiales para atender necesidades de la comunidad externa	DAA, DAE	Total de actividades educativas (Informe Anual - Tabla 4.1 administrativo)	
	4.3.2 Ofrecer diversas clínicas: Ferias de salud (enfermería), actividades de promoción/educación, servicios a la comunidad (curso EDFE 4209 curso, asociaciones estudiantiles, clínicas deportivas	DAA, DAE	Total de actividades educativas (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
4.4 Posicionar la DECEP como centro de educación continua de excelencia para atender las necesidades de adiestramiento de la industria, el comercio y el gobierno, entre otros	4.4.1 Ampliar la captación de fondos a través del ofrecimiento de programas y estudios profesionales presenciales y a distancia para estudiantes no tradicionales	DAA, DECEP	Total de fondos recaudados (Informe Anual - Tabla 4.2 otros administrativo)	
	4.4.2 Identificar e implantar otros acuerdos educativos con diversas agencias gubernamentales y privadas	DECEP, DAA	Total de Acuerdos Establecidos (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	4.4.3 Diversificar la oferta de cursos cortos y certificaciones de menos de un año de acuerdo a las necesidades de la comunidad	DECEP, DAA	Total de cursos cortos (Informe Anual - Tabla en	

Área Estratégica: Comunidad Externa

Meta 4: Vincular la universidad con la comunidad externa y promover la Institución como centro de actividad académica, cultural y de servicio.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	aledaña que puedan generar fondos		proceso de creación)	
4.5 Propiciar una cultura de avalúo en las actividades académicas, sociales y culturales	4.5.1 Desarrollar una hoja uniforme de evaluación para las diversas actividades y talleres que se ofrecen a la comunidad	Rectoría, DAE	Hoja de evaluación	
	4.5.2 Desarrollar el Plan de Avalúo para cumplimiento con la Meta 4	Rectoría, DAE	Plan de Avalúo	
	4.5.3 Implantar el Plan de Avalúo	Rectoría, DAE	Total de actividades implantadas (Informe Anual - Tabla 5.1 administrativo)	
	4.5.4 Avalúo del Plan	Rectoría, DAE	Informe de Avalúo	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
5.1 Incrementar las fuentes internas y externa para generar nuevos ingresos y alcanzar las metas propuestas de sustentabilidad financiera	5.1.1 Revisar el Plan Financiero UPRA	OPEI, Director de Finanzas	Plan revisado	
	5.1.2 Identificar iniciativas para la captación de fondos a nivel departamental	DAA	Informe de Finanzas (Tabla en proceso de creación)	Incrementar un 10% en ingreso
	5.1.3 Establecer estrategias para promover e incentivar al personal a someter propuestas a través de la práctica intramural	Rectoría	Total de propuestas sometidas (Informe Anual - Tabla 5.4)	
	5.1.4 Incorporar proyectos de emprendimiento para desarrollar actividades / empresas que generen fondos	Rectoría, Grupo de Trabajo de Empresarismo, Innovación & Emprendimiento	Total de proyectos (Informe Anual – Tabla en proceso de creación)	Al menos uno por semestre
	5.1.5 Identificar e implantar servicios en línea	Rectoría, DAE, DAAadm	Servicios en línea implantados	100% servicios en línea
	5.1.5.1 Implantar el servicio de tienda la Boca del Lobo e imprenta completamente en línea		Total de ventas en línea (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	Incrementar al menos 5% anual
	5.1.6 Articular los proceso para la recaudación de fondos externos (CIC/DECEP, nocturno, en línea y verano/FR/EA, etc.)	CIC, DECEP, DAA, Director de Finanzas	Total de fondos externos (Tabla 5.4 administrativo)	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	5.1.6.1 Desarrollar informes trimestrales de cuentas rotatorias (mirar <i>accountability</i> de cuentas rotatorias)	CIC, DECEP, DAA, Director de Finanzas	Informes generados	
	5.1.7 Desarrollar nuevas iniciativas en la generación de propuestas para obtención de fondos externos	CIC, DECEP, DAA	Informe de las iniciativas	
	5.1.8 Implantación de estrategias para allegar fondos adicionales	CIC, DECEP, DAA	Informe de estrategias desarrolladas	
	5.1.9 Apoyar a las dependencias académicas /administrativas en el desarrollo de estudios y análisis departamentales mediante el ofrecimiento de talleres y conferencias en asuntos de recaudación de fondos	CIC, Director de Finanzas, DAA	Total de talleres y conferencias (Informe Anual - Tabla 5.2 administrativo)	
	5.1.10 Identificar y capacitar el personal idóneo para desempeñar las funciones de recursos externos, <i>fundraising</i> (exalumnos), ingresos propios y otros asuntos de sostenibilidad financiera	Rectoría	Personal identificado	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	5.1.10.1 Reactivar la oficina de Exalumnos	Rectoría	Agenda, listas de asistencia, minutas	
	5.1.11 Establecer acuerdos duraderos y significativos con afiliados filantrópicos	Rectoría	Lista de Acuerdos (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	5.1.12 Promover los proyectos de colaboración con las empresas y comunidad para incrementar la redacción de propuestas institucionales de recursos externos	Rectoría	Comunicados tramitados a través del Cartero	
	5.1.13 Enlazar a los empresarios, comunidades locales y filantrópica con los diversos recursos que tienen la Institución	Rectoría	Informe de acuerdos	
	5.1.14 Fortalecer la comunicación con la industria, el comercio, las agencias gubernamentales y sectores de servicio de la Isla	Rectoría	Agenda, actas y hojas de asistencia	
5.2 Desarrollar un ecosistema de empresarismo, innovación y emprendimiento a través de cursos, actividades extracurriculares, centros de	5.2.1 Elaborar un plan de emprendimiento e innovación 2020 a 2025	Grupo de Emprendimiento	Plan de emprendimiento	
	5.2.1.1 Aprobar e implantar el Plan	Grupo de Emprendimiento	Informe de Cumplimiento	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
apoyos, alianzas, investigaciones y trabajos con asociaciones estudiantiles, entre otros, con el fin de expandir la mentalidad emprendedora	5.2.2 Coordinar actividades extracurriculares y de estrategia de enseñanza de emprendimiento y autogestión dirigida a la facultad	Grupo de Emprendimiento	Total de Actividades (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	5.2.3 Desarrollar un curso de emprendimiento que impacte todas las disciplinas	DAA, Grupo de Emprendimiento, Directores de Departamentos Académicos	Curso creado	
	5.2.4 Ofrecer actividades extracurriculares que fomenten el crecimiento del ecosistema de la UPRA y la región	DAE, Directores de Departamentos Académicos, Grupo de Emprendimiento	Total de actividades (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	5.2.5 Crear iniciativas de investigación y creación en el área de innovación y emprendimiento	CIC, Grupo de Emprendimiento	Informe de Iniciativas	
	5.2.6 Propiciar el desarrollo de destrezas en innovación y emprendimiento de los estudiantes	CIC, Grupo de emprendimiento, DAE, Directores de Departamento	Nivel de Satisfacción con las destrezas adquiridas (Cuestionario OPEI)	
	5.2.7 Crear el Instituto Empresarial (ADEM) para apoyar los proyectos y necesidades de	Grupo de Emprendimiento	Instituto Empresarial establecido	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	emprendimiento y autogestión de la comunidad universitaria			
	5.2.8 Desarrollar la infraestructura física, tecnológica y humana para brindar apoyo a las iniciativas de emprendimiento	Rectoría, CIC, Grupo de Emprendimiento	Infraestructura	
	5.2.9 Crear alianzas entre programas, unidades del sistema UPR, universidades privadas, gobierno y sector privado	Rectoría, CIC, Grupo de Emprendimiento	Total de Alianzas (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	5.2.10 Aumentar la visibilidad del emprendimiento a través del Portal UPR	Rectoría, CIC, Grupo de Emprendimiento	Total de usuarios	
	5.2.11 Promover la vinculación entre programas académicos para facilitar el desarrollo de la cultura en innovación y emprendimiento	DAA, Grupo de Emprendimiento, Directores de Departamentos Académicos	Lista de programas vinculados (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	5.2.12 Organizar el Evento Anual de UPRA para UPR Emprende	Rectoría, CIC, Grupo de Emprendimiento	Evento realizado	
5.3 Fomentar la internacionalización a través de acuerdos de colaboración entre universidades locales y del exterior	5.3.1 Designar un comité institucional de internacionalización según establecido en la Cert. 2016-17-16 SA revisar la certificación, activar comité	DAA, Coordinador de Intercambio Estudiantil, DAE	Carta de nombramiento	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	5.3.2 Elaborar un plan de internacionalización que promueva a UPRA como un destino académico (Cert. 2016-17-16 SA)	Rectoría, DAA, DAE	Plan aprobado por SA	
	5.3.2.1 Actualizar convenios existentes con instituciones participantes de proyectos de internacionalización	Rectoría, DAA, DAE	Total de convenios actualizados (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	5.3.2.2 evaluar la oferta académica con fines de internacionalizar el currículo	DAA, Directores de departamento	Informe de Avalúo	
	5.3.2.3 capacitación de la facultad para desarrollo de modelos o modalidades educativas con enfoque internacional	DAA, coordinador de Intercambio Estudiantil, Coordinador de Desarrollo Profesional Docente (CDPD)	Total de talleres y webinars (Tabla 5.2 administrativo)	
	5.3.2.4 desarrollar un proceso articulado de orientación, sus a estudiantes, administradores, y docentes y no docentes	DAA, coordinador de Intercambio Estudiantil	Total de orientaciones, Total de participantes (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	5.3.2.5 explorar la viabilidad de implantar becas o auspicios para estudiantes internacionales como incentivo para que estudien en la UPRA	DAA, coordinador de Intercambio Estudiantil	Carta del Rector	
	5.3.2.6 desarrollar acuerdos colaborativos con hospedajes del área y municipio para proveer estudiantes internacionales	DAE, Rectoría	Contratos	
	5.3.2.7 realizar actividades culturales para facilitar la adaptación e integración de estudiantes y profesores internacionales	DAE, Rectoría	Total de actividades (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	
	5.3.2.8 fomentar iniciativas de cooperación e intercambio con las comunidades puertorriqueñas en Estados Unidos y en otros países a través de las comunidades de aprendizaje (todo es a través de distancia)	DAA, DAE, Rectoría, Departamentos Académicos	Total de iniciativas (Informe Anual - Tabla en proceso de creación)	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	5.3.2.9 establecer mecanismos para facilitar la movilidad de créditos: el reconocimiento y la transferencia de créditos entre las instituciones educativas participantes	DAA, Rectoría, Director Registraduría	Mecanismo diseñado de movilidad de créditos	
	5.3.2.10 adoptar como norma la colaboración de profesores e investigadores del exterior (seminarios, conferencias, entre otros)	DAA, Rectoría	Certificación SA	
5.4 Fortalecer los recursos humanos y tecnológicos de las oficinas de apoyo administrativo y de servicio para agilizar sus procesos internos	5.4.1 Implantación transacciones pagos electrónicos	CTI, DAAadm	Implantación método electrónico de pago	
	5.4.2 Adiestrar otros recursos para agilizar los servicios de recaudaciones	Director de Recaudaciones, Director de Finanzas	Recursos contratados / reclasificados	
	5.4.3 Revisar los procedimientos administrativos y académicos para atemperarlos a las necesidades instituciones y los continuos cambios	Informe Anual - Tabla de avalúo de los servicios o procesos administrativos	Procesos Revisados (Informe Anual - Tabla 5.1 de avalúo de los servicios o procesos administrativos)	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	5.4.3.1 Asignar un coordinador encargado de Sistemas de Procedimientos (3cr. descarga)	Informe Anual - Tabla de avalúo de los servicios o procesos administrativos	Designación (Informe Anual - Tabla 5.1 de avalúo de los servicios o procesos administrativos)	
	5.4.3.2 Desarrollar o implantar servicios de solicitud de trabajo en línea	Director de Recursos Humanos	Servicio diseñado e implantado	
	5.4.4 Desarrollar un estudio sobre las necesidades de reclutamiento en el área administrativa y estudiantil	Director de Recursos Humanos, OPEI, Coordinador de Avalúo Institucional	Estudio divulgado	
	5.4.5 Digitalizar formularios de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	(Informe Anual - Tabla 5.1 de avalúo de los servicios o procesos administrativos)	
5.5 Propiciar el mejoramiento continuo de las capacidades, competencias y destrezas del personal docente y no docente	5.5.1 Cumplir con los requerimientos de las certificaciones de adiestramientos requeridas por las diferentes reglamentaciones y agencias reguladoras	CDPD, Recursos Humanos	Tabla 5.1 de avalúo de los servicios o procesos administrativos	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	5.5.1.1 Ofrecer capacitación continua al personal docente y no docente a través de CDPD y otras oficinas a fin de que responda a las necesidades especiales de los estudiantes y de la Institución	CDPD, Recursos Humanos	Total de Adiestramientos (Informe Anual - Tabla 5.2)	
	5.5.1.2 Promover una cultura institucional de readiestramiento en prácticas gerenciales y procesos administrativos	CDPD, Recursos Humanos	Tabla 5.1 de avalúo de los servicios o procesos administrativos	
	5.5.2 Empoderar a los empleados en el uso de nuevas tecnologías	CDPD, Recursos Humanos	Total de Adiestramientos (Informe Anual - Tabla 5.2)	
	5.5.3 Revisar el Manual de instrucciones de la hoja de cotejo para los candidatos de ascenso en rango para tomar en consideración mejores incentivos para personal docente en puestos gerenciales	CPF	Política Revisada	
	5.5.4 Elaborar estudios / informes anuales de necesidades en adiestramiento	CDPD, Recursos Humanos	Estudios / informes elaborados	

Área Estratégica: Renovación Institucional y Sustentabilidad

Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas y tecnológicas y de reingeniería de procesos.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	5.5.5 Organizar y ofrecer simposios, talleres, charlas y conferencias dirigidos a proveer las herramientas adecuadas para el mejoramiento profesional del personal docente y no docente		Total de Adiestramientos (Informe Anual - Tabla 5.2)	
	5.5.6 Ofrecer actividades para la orientación sobre el proceso de reclasificación para personal no docente		Total de Adiestramientos (Informe Anual - Tabla 5.2)	
	5.5.7 Elaborar un sistema de webinars/talleres a través del Programa de Educación a Distancia para proveer orientación de procesos, procedimientos, políticas, planes y otros asuntos inherentes al personal gerencial que incluya mecanismos de evaluación y certificación digital		Webinars y talleres creados	
	5.6 Promover una cultura de avalúo de renovación institucional y sustentabilidad	OPEI	Informe anual de efectividad Institucional	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
6.1 Optimizar la infraestructura tecnológica y física incluyendo los sistemas y las tecnologías emergentes para fortalecer la educación a distancia y desarrollo académico	6.1.1 Elaborar propuestas para el mejoramiento de las distintas infraestructuras tecnológicas en el área de desarrollo académico	DAAdm, CTI	Propuestas sometidas (Informe Anual - Tabla 5.4 y 6.1)	
	6.1.2 Diversificar y actualizar los recursos tecnológicos y sistemas electrónicos de información disponibles en el mercado para el desarrollo académico	DAAdm, CTI	Recursos tecnológicos actualizados	
	6.1.3 Adquirir la tecnología necesaria para cubrir el crecimiento de la necesidad de resguardo de datos	DAAdm, CTI	Recursos tecnológicos actualizados	
	6.1.4 Adquirir las suscripciones y/o servicios necesarios para mantener y fortalecer el resguardo remoto de datos utilizado en nuestros sistemas de educación a distancia	DAAdm, CTI	Subscripciones de servicios	
6.2 Evaluar y robustecer la infraestructura tecnológica disponible para la educación a distancia (<i>E-learning</i>)	6.2.1 Diseñar plantillas de evaluación para las distintas actividades de educación a distancia (de satisfacción de uso)	CTI, Coordinador de Avalúo	Plantillas de evaluación elaboradas	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	6.2.2 Diseñar un instrumento de avalúo del desempeño de los sistemas tecnológicos (ej. ancho de banda, utilización de espacios en medios, seguridad aplicada, escalabilidad y proyecciones futuras etc.)	CTI, Coordinador de Avalúo	Instrumento de avalúo	
	6.2.3 Preparar informe de avalúo e implantar acciones correctivas	CTI	Informe de avalúo	
	6.2.4 Peticionar presupuesto para plan de garantía de servicios y mantenimientos para los equipos "Core" Utilizados para Educación a Distancia. Dicho plan debe incluir tecnologías abiertas (e.g. <i>OpenStack</i>)	CTI	Informe al Rector y Presupuesto	
	6.2.5 Robustecer el sistema de energía ininterrumpida para los equipos que convergen en los cursos a distancia (servidores, <i>switches</i> , equipos de comunicación, etc.)	CTI, DAAdm	Informe del Decano de Asuntos Administrativos	
	6.2.6 Comprar e instalar varios sistemas de batería (UPS). Verificar (con otros objetivos del plan) la coordinación e instalación de una mini subestación que pueda	CTI, DAAdm	Evidencia de compra	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	estabilizar la demanda de energía de dichos equipos			
	6.2.7 Instalación de sistemas de seguridad de la red eléctrica que proporcione evaluación, diagnósticos, alarma y mensajería en los distintos escenarios de fallas en dicha red	CTI, DAAdm	Sistema de seguridad implementado	
6.3 Optimizar la eficiencia del sistema de acondicionador de aire central	6.3.1 Solicitar fondos a la Oficina de Infraestructura en Administración Central para llevar a cabo las mejoras y remodelación del sistema	DAAdm	Propuestas sometidas (Informe Anual - Tabla 5.4 y 6.1)	
	6.3.2 Diseñar las especificaciones de los equipos que se estarán instalando en las torres de enfriamiento y en el cuarto de máquina principal	DAAdm	Manual de especificaciones	
	6.3.3 Desarrollar el diseño para la instalación de la tubería principal de agua	DAAdm	Manual de diseño	
	6.3.4 Independizar el suministro de agua en cada <i>fan coil</i> para su mantenimiento	DAAdm	Suministro de agua independizado	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
6.4 Fortalecer la infraestructura energética con recursos renovables para asegurar la continuidad de las operaciones académicas y administrativas	6.4.1 Instalar sistema de energía renovable solar en : -Centro preescolar (Operacional y como centro de mando en situaciones de emergencia) -Laboratorio de Biología -Laboratorio de Física-Química -Laboratorio de Enfermería	DAAdm	Total facilidades impactadas	100% de las facilidades descritas
	6.4.2 Realizar un estudio de viabilidad para la instalación de pozo (FEMA) de agua potable con energía renovable solar. (comentario: sujeto a aprobación de presupuesto, ya que se sometió propuesta)		Estudio de viabilidad	
	6.4.3 Construir un <i>hangar/motor pool</i> con energía renovable (FEMA)	DAAdm	Construcción del <i>hangar/motor pool</i>	
	6.4.4 Instalar tormenteras tipo <i>roll-up</i> en el Edificio de Administración	DAAdm	Tormenteras instaladas	
	6.4.5 Remodelar el sistema de la red sísmica con un sistema de energía renovable	DAAdm	Sistema remodelado	
6.5 Canalizar todos los recursos necesarios para el cumplimiento con la <i>American with Disability Act</i> (Ley ADA)	6.5.1 Designar un coordinador encargado de la Ley ADA y otras reglamentaciones a nivel institucional	DAAdm, Rectoría	Designación del personal	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	6.5.2 Revisar sistemáticamente el plan de acción para cumplir con ley ADA incluyendo las áreas de servicio y tecnología emergente	DAAdm, Coordinador Ley ADA	Plan revisado	
	6.5.3 Identificar los fondos necesarios para la construcción de la rampa	DAAdm	Total de fondos asignados/construcción rampa	
	6.5.4 Remodelar la rampa localizada entre el lobby principal y la Plaza de los Fundadores y los salones Anexos	DAAdm	Construcción rampa	
	6.5.5 Reemplazar los elevadores ubicados en: Laboratorio de fotografía, departamentos de Enfermería, Humanidades y Ciencias Sociales	DAAdm	Elevadores reemplazados	
	6.5.6 Reemplazar las fuentes de agua a tono con las especificaciones de la Ley ADA	DAAdm	Fuentes reemplazadas	
6.6 Optimizar los procesos de mantenimiento de la infraestructura física y flota vehicular	6.6.1 Desarrollar e implementar el uso de documentos oficiales tales como bitácoras, entre otros, que mantengan récord de los trabajos realizados de limpieza y mantenimiento de las áreas realizados por el personal de la Oficina de Recursos Físicos	DAAdm	Documentos reemplazados	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	6.6.2 Reactivar el programa de <i>E-Maintenance</i>	DAAdm, Director Planta Física	Activación del <i>E-Maintenance</i> y evidencia de uso	
	6.6.3 Impermeabilización de los techos, según la necesidad de las áreas	DAAdm	Total techos impermeabilizados	
	6.6.4 Desarrollar e implementar un plan de mantenimiento diferido	DAAdm	Plan de Mantenimiento Diferido	
	6.6.5 Implementar el plan de mantenimiento preventivo de la planta física, a través del desarrollo de manuales de procedimiento	DAAdm	Plan de Mantenimiento Preventivo	80% de trabajos completados al culminar el plan
	6.6.6 Instalar unidades de aire acondicionado en áreas tales como: CDATA y el Anfiteatro de Enfermería	DAAdm	Aires acondicionados instalados	80% de trabajos completados al culminar el plan
6.7 Embellecer y ampliar las áreas comunes	6.7.1 Remodelar y embellecer el Teatro. Esta remodelación implica las siguientes áreas por fases:	DAAdm	Fase 1 remodelada	80% de trabajos completados al culminar el plan

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	6.7.1.1 Fase 1: -Reemplazo de las cortinas y alfombras - Compra del equipo de sonido -Unidad de aire independiente -Construcción de la cabina de sonido -luces led, dos fuentes de agua			
	6.7.1.2 Fase 2: -compra de pantalla de proyección -pintura -taquillero -monitor de 75"de exterior comercial -pasamanos -dos cuartos de almacén -rampa de acero	DAAdm	Fase 2 remodelada	80% de trabajos completados al culminar el plan
	6.7.2 Remodelación de la cancha de tenis. Esta remodelación conlleva los siguientes trabajos y adquisiciones: -reparar toda el área de juego -construcción de una pared de práctica -adquisición de un almacén -pintar toda el área	DAAdm	Cancha remodelada	80% de trabajos completados al culminar el plan

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	6.7.3 Remodelación de los baños. Esta remodelación conlleva las siguientes fases:	DAAdm	Baños remodelados	100% trabajos completados
	6.7.3.1 Fase 1: áreas académicas			
	6.7.3.2 Fase 2: servicio al cliente			
	6.7.4 Mejoras a la rotulación del campus. Esta actividad implica las siguientes fases:	DAAdm	Rótulos sustituidos	100% de la rotulación de la UPRA completada
	6.7.4.1 Fase 1: parte externa de la Institución (carretera, nombre de los edificios, etc.)			
	6.7.4.2 Fase 2: parte interna de la Institución (departamentos, oficinas, salones, etc..)			
	6.7.5 Rotulación de las áreas de desalojo y encuentro en caso de una emergencia. -designar las áreas de encuentro -rotular las áreas	DAAdm	Rótulos sustituidos	100% de la rotulación de la UPRA completada

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	6.7.6 Construcción de los gazebos con energía solar. -limpiar y decomisar el área -construcción de cuatro gazebos	DAAdm	Total de gazebos contruidos con energía solar	
	6.7.7 Remodelación y mejoras al Lobo y el área en la entrada del Recinto. -reparación del área -pintar el área	DAAdm	Reparación del Lobo	
	6.7.8 Remodelación del edificio de la DECEP. -remodelación del techo -remodelación de la fachada	DAAdm	Remodelación completada	
	6.7.9 Fortalecimiento del Edificio de los Anexos.	DAAdm	Total trabajos concluidos	
	6.7.9.1 Fase 1: Construcción de una escalera			
	6.7.9.2 Fase 2: Fortalecimiento de la estructura			
6.8 Reestructurar sistemáticamente las estrategias de vigilancia y seguridad en el	6.8.1 Implementación de estudio de tránsito realizado por el Recinto de Mayagüez	DAAdm		

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
campus y enfatizar en áreas vulnerables	6.8.1.1 Fase 1: -Rediseñar el flujo vehicular en el campus -Limitar el acceso en algunas áreas incluyendo los distintos estacionamientos para minimizar riegos y asegurar el flujo vehicular hacia una dirección -Pintar el encintado de los estacionamientos -Remover el brazo mecánico localizado en el área de la Urb. University Gardens	DAAdm	Fase 1 completada	100% labor completada al culminar el Plan
	6.8.1.2 Fase 2: -Construir acera cerca al <i>Learning Commons</i> en el estacionamiento B-3 -Construir segmentos que conecten la carretera -Construir segmentos que conecten la carretera principal (entrada principal) a los estacionamientos B-3 y B-2 -Rediseñar y pintar el estacionamiento B-3	DAAdm	Fase 2 completada	100% labor completada al culminar el Plan
	6.8.1.3 Fase 3: -pavimentar el área adyacente	DAAdm	Fase 3 completada	100% labor completada al culminar el Plan

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	a los predios del edificio de los anexos y el Preescolar			
	6.8.2 Remodelar la caseta de la entrada principal de la Guardia Universitaria. - desarrollar el diseño - identificar los fondos	DAAdm	Caseta remodelada	100% labor completada al culminar el Plan
	6.8.3 Desarrollar especificaciones y diseños para el alumbrado en varias áreas: - pista atlética - parque de softball - cancha de tenis	DAAdm	Especificaciones y diseños desarrollados	100% labor completada al culminar el Plan
	6.8.4 Continuar con la sustitución de la luminaria existente por una de alta eficiencia	DAAdm	Evidencia de trabajos de iluminación concluidos	100% labor completada al culminar el Plan
	6.8.5 Fortalecer y actualizar el sistema de alerta	DAAdm	Sistema fortalecido	100% labor completada al culminar el Plan
	6.8.6 Reinstalar el sistema de cámaras de seguridad en el campus	DAAdm	Sistema de cámara reinstalado	100% labor completada al culminar el Plan
	6.8.7 Adquirir un sistema de alta voz que mantenga a toda la comunidad informada de forma simultánea	DAAdm	Sistema de alta voz implementado	100% labor completada al culminar el Plan

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (Outcomes)
	6.8.8 Evaluar el Protocolo de Emergencia ante un evento de Tirador Activo	DAAdm	Protocolo divulgado	
	6.8.9 Proveer adiestramientos de preparación ante diversas emergencias para: - Comunidad Universitaria - Guardia Universitaria	DAAdm	Total de adiestramientos ofrecidos	
6.9 Asegurar el cumplimiento de los programas de salud, seguridad ocupacional, protección ambiental y las reglamentaciones aplicables por las diversas agencias reguladoras	6.9.1 Revisar periódicamente los programas y planes de cumplimiento desarrollados por la Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Planes Actualizados en la Página Web	
	6.9.2 Promover y divulgar los programas, protocolos y planes de cumplimiento de la UPRA	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Planes y protocolos actualizados en la Página Web	
	6.9.3 Mantener vigentes los permisos que requieren las agencias reguladoras	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y	Permisos y Licencias Vigentes	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
		Protección Ambiental		
	6.9.4 Continuar la implantación de las medidas de control para reducir la cantidad de contaminantes potenciales descargados en el sistema pluvial	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Informe de Salud y Seguridad	
	6.9.5 Identificar nuevas estrategias de salud, seguridad ocupacional y protección del ambiente en la comunidad universitaria	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Nivel de satisfacción con las medidas de seguridad	
	6.9.6 Mantener activo el Comité de Reducción, Reusó y Reciclaje (RRR) para desarrollar actividades, como parte del programa de reciclaje de la Institución	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Carta de Nombramiento, Agendas, Actas	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	6.9.7 Adoptar estrategias de reciclaje para disminuir la cantidad de basura que llega a los vertederos o sistemas de relleno sanitario a través de la recuperación de desperdicios sólidos, en cumplimiento con los requisitos de la Autoridad de Desperdicios Sólidos	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Informe del Comité de Reciclaje	
	6.9.8 Elaborar el Plan de Evaluación de Riesgos Institucional que asegure una pronta recuperación ante situaciones de emergencia	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Plan de Evaluación de Riesgos	
	6.9.9 Realizar inspecciones y auditorías para identificar posibles situaciones de riesgo	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Informe de Inspecciones	
6.10 Asegurar el estado de preparación de la Institución para atender emergencias por desastres naturales, tecnológicos y otros que permitan la	6.10.1 Revisar, promover y divulgar los planes de emergencia	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y	Planes de Emergencia divulgados	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
continuidad de las operaciones académicas y administrativas		Protección Ambiental		
	6.10.2 Realizar prácticas de desalojo para lograr una respuesta rápida y efectiva ante una situación de emergencia	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Simulacros realizados	Al menos un simulacro anual
	6.10.3 Reforzar las medidas establecidas en el Plan de Emergencias de Tormentas y Huracanes para evitar o minimizar daños a la vida, propiedad y al ambiente como consecuencia de este tipo de eventualidad	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Nivel de satisfacción con las medidas de seguridad	
	6.10.4 Promover iniciativas para el desarrollo y pronta respuesta del Grupo Directivo para el Manejo de Emergencias	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Informe de Iniciativas adoptadas	
6.11 Promover una cultura de avalúo sobre la infraestructura tecnológica, física y la seguridad del entorno universitario	6.11.1 Desarrollar una hoja uniforme de evaluación para las diversas oficinas que ofrecen	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad	Hoja de evaluación	

Área Estratégica: Infraestructura Física y Seguridad

Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia.

Objetivos	Actividades	Responsables	Indicadores de ejecución	Resultados Esperados (<i>Outcomes</i>)
	servicios tecnológicos, físicos y de seguridad	Ocupacional y Protección Ambiental		
	6.11.2 Desarrollar el Plan de Avalúo para cumplimiento con la Meta 6	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Plan de Avalúo	
	6.11.3 Implantar el Plan	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Total de actividades implantadas (Informe Anual - Tabla 5.1 administrativo)	
	6.11.4 Avalúo del Plan	Rectoría, DAAdm, Oficina de Salud, Seguridad Ocupacional y Protección Ambiental	Informe de Avalúo	

Apéndice B. Alineación Plan Estratégico 2017-2022: Una Nueva Era de Innovación y Transformación para el Éxito Estudiantil del Sistema UPR con el Plan Estratégico Institucional (PEI) de UPRA: FARO 2025

Asunto Estratégico	Plan Estratégico UPR		PEI: FARO 2025 UPRA	
	M	O	Meta	Objetivo
Ambiente Educativo	1	1b	Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza.	1.1 Enriquecer la oferta académica mediante el desarrollo de programas académicos y cursos pertinentes y competitivos en diversas modalidades que respondan a las necesidades del mercado laboral local e internacional. 1.2 Fortalecer las comunidades de aprendizaje como apoyo a las estrategias de retención, persistencia y graduación. 1.4 Evaluar la política de educación general para atemperarla al Perfil Estudiantil Puertorriqueño del Siglo XXI
			Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral	3.1 Optimizar y diversificar los servicios a los estudiantes atemperándolos a sus necesidades
		1d	Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza	1.3 Fomentar el desarrollo de propuestas académicas dirigidas a satisfacer las necesidades profesionales de la comunidad mediante iniciativas coordinadas por la División de Educación Continua y Estudios Profesionales (DECEP) y programas similares en los departamentos académicos
	2	2a	Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia	3.2 Diversificar las actividades de promoción y reclutamiento

Asunto Estratégico	Plan Estratégico UPR		PEI: FARO 2025 UPRA	
	M	O	Meta	Objetivo
			universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral	
	2c		Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza	1.2 Fortalecer las comunidades de aprendizaje como apoyo a las estrategias de retención, persistencia y graduación.
	2c		Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral	3.3 Facilitar el desarrollo integral de los estudiantes para alcanzar sus metas académicas y profesionales
3	3a		Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas, tecnológicas y de reingeniería de procesos	5.3 Fomentar la internacionalización a través de acuerdos de colaboración entre universidades locales y del exterior
	3e		Meta 3: Reclutar y retener una población estudiantil diversa mediante una experiencia universitaria innovadora que facilite su transición a los estudios graduados y la inserción en el mercado laboral	3.4 Instituir los vínculos con los egresados para lograr una mayor colaboración y participación en diversas iniciativas institucionales

Asunto Estratégico	Plan Estratégico UPR		PEI: FARO 2025 UPRA	
	M	O	Meta	Objetivo
Investigación y Creación	1	1a		
		1b	Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.	2.3 Apoyar proyectos de investigación y creación dirigidos a la captación de fondos
		1c		
		1d	Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.	2.1 Desarrollar y apoyar la divulgación de investigaciones científicas y proyectos de creación en conferencias, foros, revistas arbitradas y publicaciones aplicables
	2	2a	Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.	2.2 Propiciar alianzas y acuerdos de colaboración entre los investigadores y creadores de UPRA y otras universidades e instituciones
	3	3b	Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.	2.1 Desarrollar y apoyar la divulgación de investigaciones científicas y proyectos de creación en conferencias, foros, revistas arbitradas y publicaciones aplicables

Asunto Estratégico	Plan Estratégico UPR		PEI: FARO 2025 UPRA	
	M	O	Meta	Objetivo
Cultura Tecnológica	1	1a	Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia	6.1 Optimizar la infraestructura tecnológica y física incluyendo los sistemas y las tecnologías emergentes para fortalecer la educación a distancia y desarrollo académico.
		1b	Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia	6.2 Fortalecer los sistemas y tecnologías complementarias aplicadas a los servicios estudiantiles y administrativos
	2	2b	Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas, tecnológicas y de reingeniería de procesos.	5.5 Propiciar el mejoramiento continuo de las capacidades, competencias y destrezas del personal docente y no docente
		2c	Meta 4: Vincular la universidad con la comunidad externa y promover la Institución como centro de actividad académica, cultural y de servicio	4.2 Adoptar estrategias de comunicación para fortalecer la imagen institucional
		2c	Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los	5.4 Fortalecer los recursos humanos y tecnológicos de las oficinas de apoyo administrativo y de servicio para

Asunto Estratégico	Plan Estratégico UPR		PEI: FARO 2025 UPRA	
	M	O	Meta	Objetivo
			cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas, tecnológicas y de reingeniería de procesos.	agilizar sus procesos internos.
	3	3a	Meta 1: Proveer una educación integral de excelencia con un currículo actualizado; que se ajuste a las necesidades del mercado, las comunidades locales e internacionales y se enriquezca con actividades de investigación y creación mediante diversas modalidades de enseñanza	1.6 Promover una cultura académica orientada a evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje para mejorar la efectividad educativa

Asunto Estratégico	Plan Estratégico UPR		PEI: FARO 2025 UPRA	
	M	O	Meta	Objetivo
Gestión Sostenible	1	1a	Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas, tecnológicas y de reingeniería de procesos.	5.2 Desarrollar un ecosistema de empresarismo, innovación y emprendimiento a través de cursos, actividades extracurriculares, centros de apoyos, alianzas, investigaciones y trabajos con asociaciones estudiantiles, entre otros, con el fin de expandir la mentalidad emprendedora
	2	2c	Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.	2.1 Desarrollar y apoyar la divulgación de investigaciones científicas y proyectos de creación en conferencias, foros, revistas arbitradas y publicaciones aplicables
		2d	Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos	2.4 Propiciar la investigación estudiantil y las actividades de creación estudiantil bajo la mentoría de los profesores
	3	3a	Meta 6: Fomentar un campus universitario seguro con una infraestructura física y tecnológica actualizada que permita una oferta académica robusta mientras provee unos servicios de excelencia	6.4 Fortalecer la infraestructura energética con recursos renovables para asegurar la continuidad de las operaciones académicas y administrativas.
				6.6 Optimizar los procesos de mantenimiento de la infraestructura física y flota vehicular
				6.7 Embellecer y ampliar las áreas comunes

Asunto Estratégico	Plan Estratégico UPR		PEI: FARO 2025 UPRA	
	M	O	Meta	Objetivo
		3e	Meta 5: Optimizar las operaciones del campus en respuesta a los cambios fiscales y ajustes presupuestarios mediante las mejores prácticas académicas, administrativas, tecnológicas y de reingeniería de procesos.	5.1 Incrementar las fuentes internas y externa para generar nuevos ingresos y alcanzar las metas propuestas de sustentabilidad financiera
	4	4a	Meta 2: Promover una cultura universitaria de investigación y labor creativa tanto de profesores y estudiantes que forje líderes en nuevo conocimiento, propicie acuerdos de colaboración entre investigadores e instituciones y apoye la captación de fondos.	2.3 Apoyar proyectos de investigación y creación dirigidos a la captación de fondos