

Sobre Diez para la Década
Contexto, Desarrollos y Evaluación

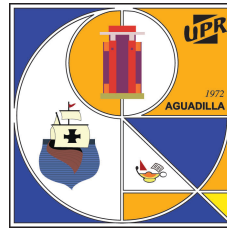
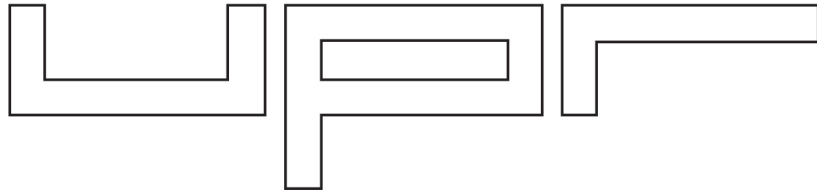
03 17 09



Contexto



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO



Una Universidad, Once Recintos

liderato transformador

1 de 3 postsecundarios

1 de 2 grados universitarios

95% creación de conocimiento

narrativa

Universidad 2016

10 Lineamientos Prioritarios



Vínculo Sostenido con los estudiantes

Culturas académicas de actualización, experimentación y renovación

Investigación competitiva

Cultura de evaluación y avalúo institucional

Actualización tecnológica

Liderato en la inversión comunitaria y en la gestión cultural

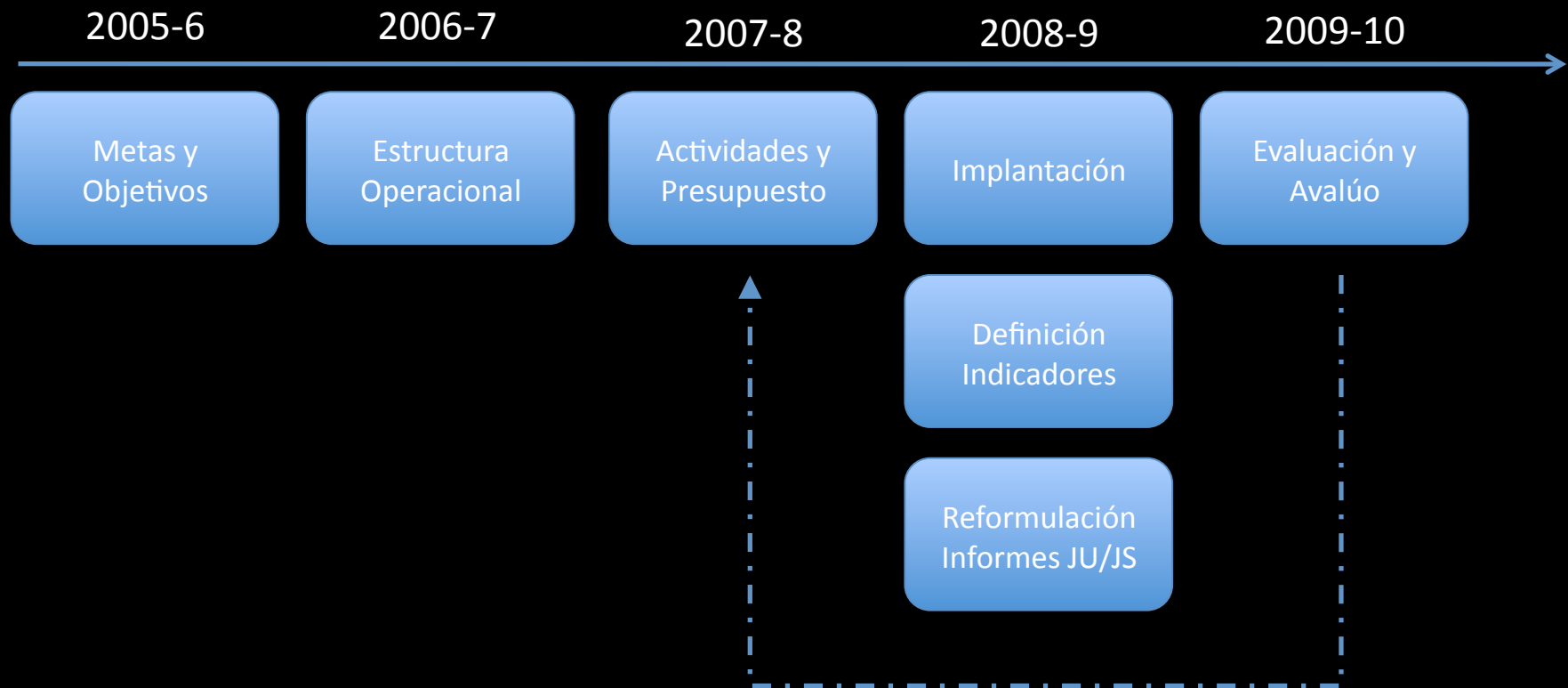
Vocación para un mundo global

Eficiencia y belleza en los espacios naturales y edificados

Optimización administrativa y gerencial

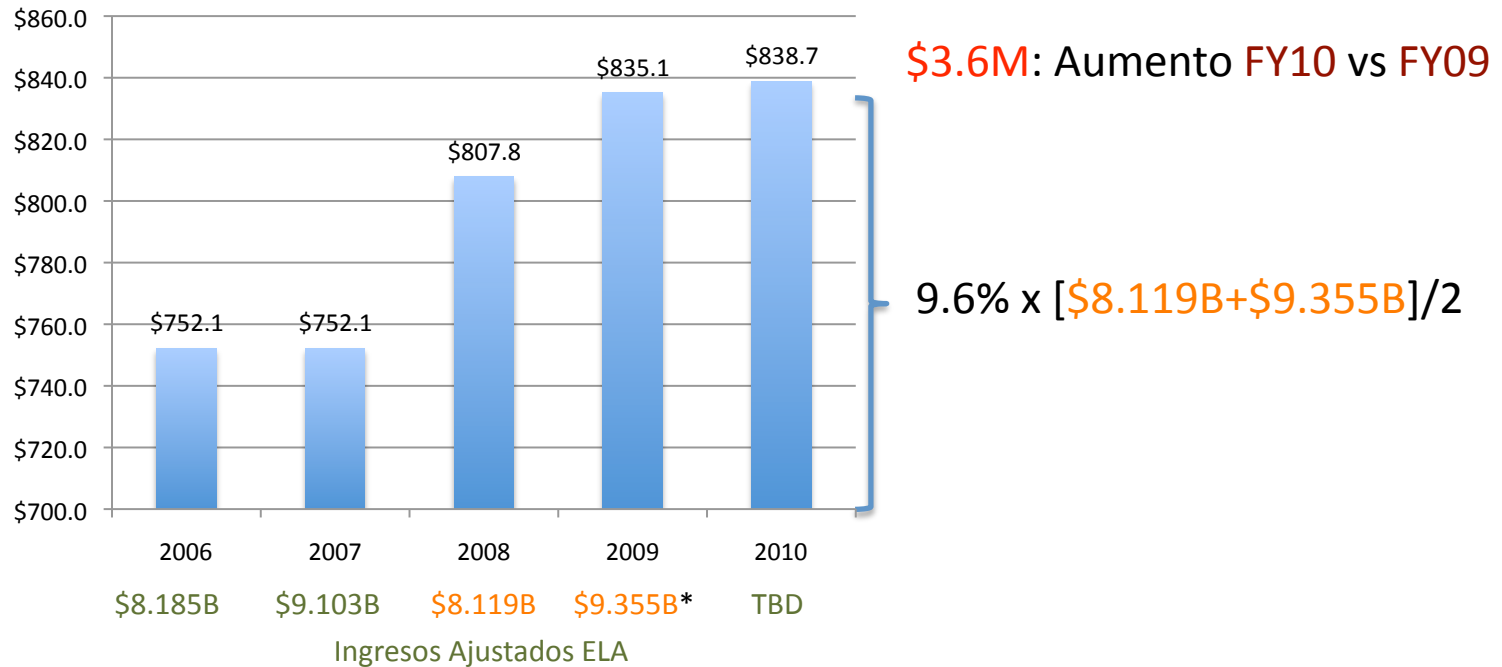
Identidad institucional fortalecida

línea de progreso 10x10



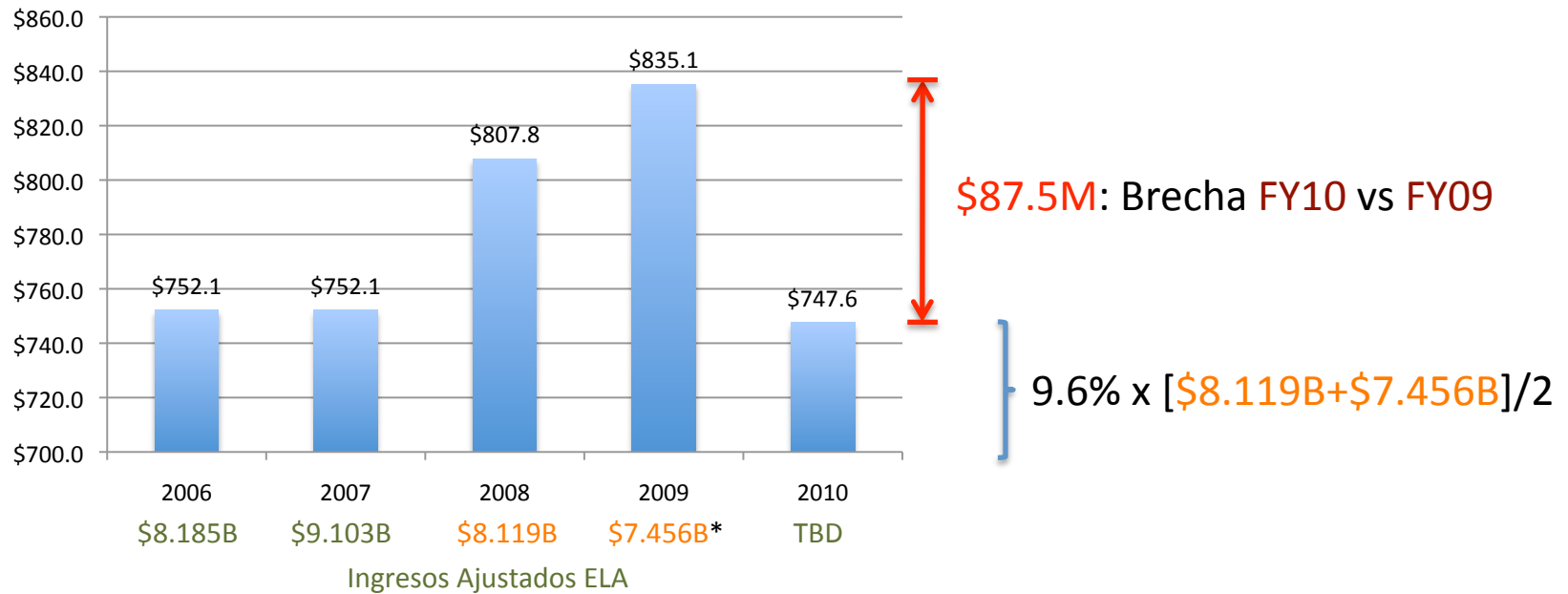
Asignación Presupuestaria Estatal (Fórmula)

Proyección: 2008



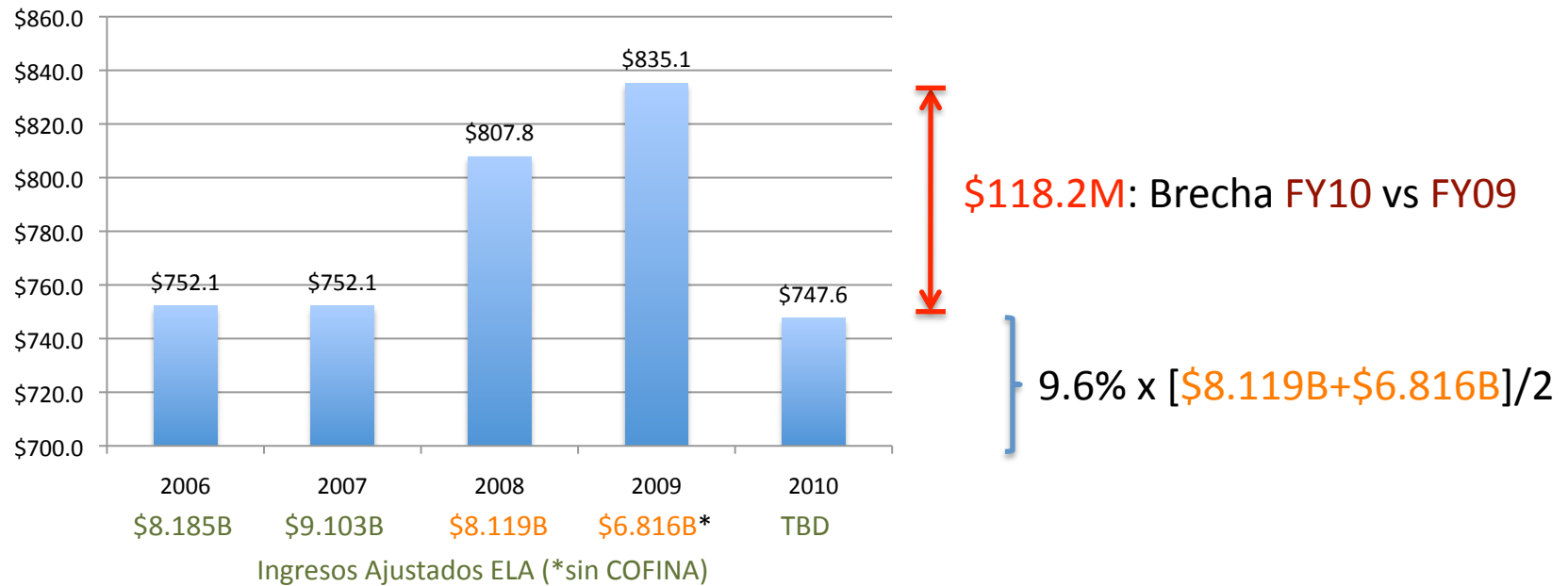
Asignación Presupuestaria Estatal (Fórmula)

Proyección: 11 febrero 2009 (revisión de estimado de ingresos Hacienda)



Asignación Presupuestaria Estatal (Fórmula)

Proyección: 17 marzo 2009 (revisión estimado de ingresos Hacienda, sustracción de COFINA de la base, no participación en nuevos recaudos)



\$300M

Brecha Proyectada Próximos Dos Años Fiscales

Acercamientos

Protección de Fórmula

Diversificación de Ingresos

Redistribución Presupuestaria

Eliminación de Subsidios

Cobro de Deudas

Política Energética Institucional

Control y Monitoría de Gastos

Refinanciamiento de Deuda

Actualización de Plataforma
Electrónica Financiera

Venta de Activos

Ejemplos FY09

14 de enero de 2009

Reducción Parque Móvil

Reducción Compras,
Arendamientos y Sustitución de
Equipos

Reducción Consumo Energético

Congelación Nombramientos



R-0809-14

SEÑORAS RECTORAS Y SEÑORES RECTORES

Antonio García Padilla

DISPOSICIONES Y MEDIDAS CAUTELARES SOBRE LAS FINANZAS INSTITUCIONALES

La optimización administrativa y gerencial es una de las metas de la agenda de desarrollo *Diez para la Década*. La eficiencia administrativa constituye, pues, uno de los ejes principales de la gestión universitaria. Por ello, el manejo recto y prudente de las finanzas institucionales ha sido una de las líneas de acción invariables de la administración universitaria. La operacionalización de *Diez para la Década*, por ejemplo, ha servido para reencauzar recursos hacia las áreas prioritarias de las metas estratégicas acordadas. Medidas de previsión y cautela adoptadas han generado economías internas considerables. En total, desde 2003 hasta el presente, la Universidad ha generado economías internas ascendentes a \$103 millones sin afectar el desarrollo de su oferta y servicios educativos.

Según hemos discutido previamente, la situación fiscal del Estado requiere de todos nosotros afinar y atezar aún más el uso de los recursos financieros y su juiciosa administración. Es necesario atender todos los reglones de gastos para lograr economías tanto al corto como al mediano y largo plazo. En consideración a lo anterior, se emiten las siguientes directrices aplicables a todas las unidades del sistema de la Universidad de Puerto Rico:

1. **Parque móvil de la Universidad y sus unidades:** De conformidad con la Política Energética aprobada por la Junta de Síndicos (Certificación Núm. 9, 2008-2009), la Universidad fija como uno de sus objetivos prioritarios la reducción del consumo de energía y su costo por la utilización de vehículos de motor. A estos fines, se dispone:
 - a. Se procederá a revisar el parque móvil en las unidades con el propósito de reducir un 30% el número de vehículos de motor que utilizan para el final del año fiscal 2008-2009. Este objetivo se medirá partiendo del número de vehículos de motor existentes en la unidad el 1ro de julio de 2008.

American Recovery and Reinvestment Act 2009

www.recovery.gov

State Fiscal Stabilization Fund

Title XIV: State Fiscal Stabilization Fund. American Recovery and Reinvestment Act 2009

\$50B



- <\$14M for administration, oversight, evaluation
- <\$268M for outlying areas
- <\$650M for State Incentive Grants (proposal-based)
- \$8.8B for key services (can include education)
- \$39.74B** earmarked for education

Program Admin: Secretary of Education. Availability: July 2009 – September 2010. Access: Governor must submit application.

State Subaward Allocations

Education Department ARRA Portal: <http://www.ed.gov/Programs/statestabilization/fy09statestabilizationfund.xls>

61% on the basis of their relative population of individuals aged 5 through 24

39% on the basis of their relative total population.



Puerto Rico:

\$647.6M

Education vs. Other Services

Education Fund: 81.8%

\$529.7M

For each fiscal year, the Governor shall use 81.8% of the State's allocation for the support of elementary, secondary, and postsecondary education and, as applicable, early childhood education programs and services.

Other Services: 18.2%

\$117.9M

The Governor shall use 18.2% of the State's allocation for public safety and other government services, which may include assistance for elementary and secondary education and public institutions of higher education, and for modernization, renovation, or repair of public school facilities and institutions of higher education facilities, including modernization, renovation, and repairs that are consistent with a recognized green building rating system.

Restoring State Support for Education

If stabilization funds are sufficient...

\$529.7M

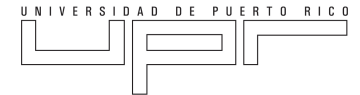
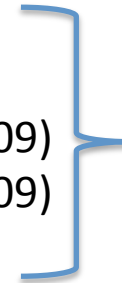
Restore State Funding



FY09 = FY08

FY10=MAX(FY08,FY09)

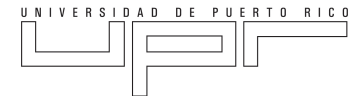
FY11=MAX(FY08,FY09)



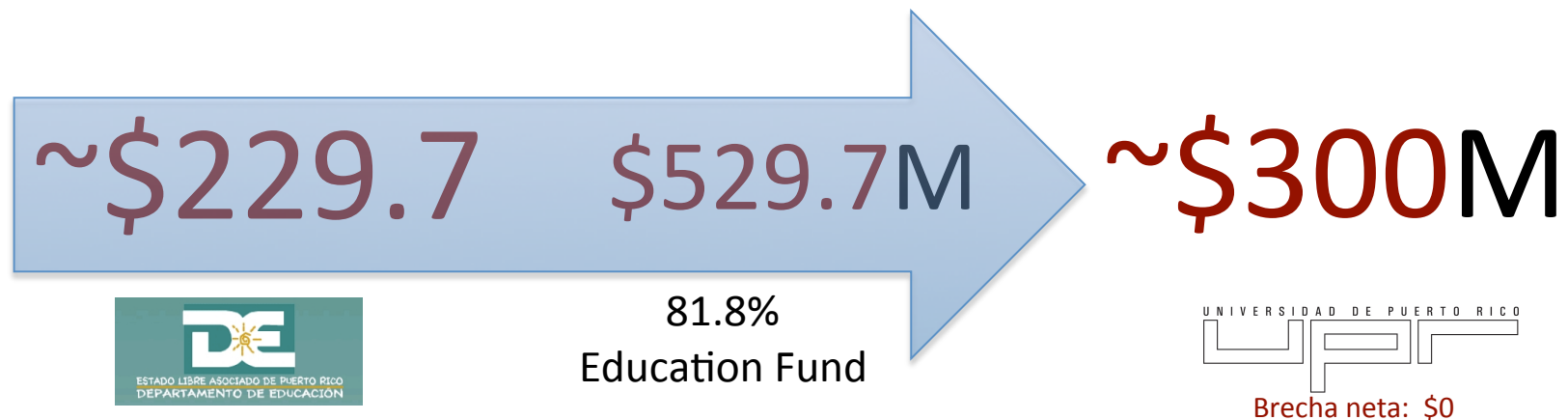
If stabilization funds are NOT sufficient ("shortfall")...

\$529.7M

Assign Funds in Proportion to Total Gaps

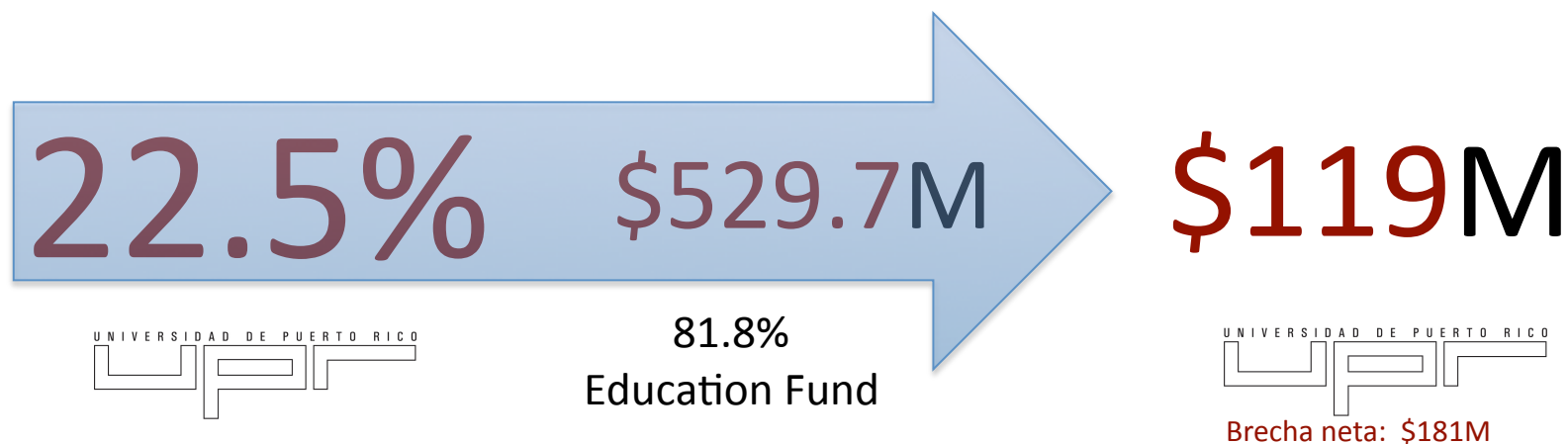


El mejor Escenario*



* Presume que los ingresos de FY09 serán igual a la proyección de Hacienda del 11 febrero 2009, 0% de crecimiento en el FY10, una aportación estatal al presupuesto del DE que no produzca brecha mayor de \$229.7M en FY10 y FY11, totalidad de fondos ARRA distribuidos en julio 2009.

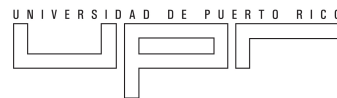
Un posible Escenario*



* Presume que los ingresos de FY09 serán igual a la proyección de Hacienda del 11 febrero 2009, 0% de crecimiento en el FY10, una aportación de 26.1% de los ingresos del ELA al DE (brecha proyectada DE: \$513.4M en FY09 y FY10) y totalidad de fondos destinados a FY10 y FY11 distribuidos para FY10 ("shortfall condition").

...y el Peor Escenario

\$0



Brecha neta: \$300M

* Muchas posibles combinaciones asociadas a reducción en recaudos FY09, contracción económica proyectada para el 2010, reducción en la aportación del Estado al DE en FY10, utilización de fondos para cubrir déficits de FY09.



Desarrollos

Retos en la operacionalización

certificación 123 2005-6 JS

Los Rectores y las unidades institucionales guiarán sus respectivos **planes de desarrollo** en armonía con Diez para la Década, con su **estructura y plazos**, con el propósito de alcanzar sus metas en el contexto de la naturaleza y **particularidades de la unidad**.

armonía

Los Rectores y las unidades institucionales velarán porque los planes de desarrollo de sus unidades **compartan los parámetros, instrumentos y protocolos** generales de evaluación y avalúo que se definan en relación con Diez para la Década...

lenguaje
común

... de forma tal que se logre una **calibración racional** de la implantación de dicha agenda.

calibración

1 = armonía

planes de desarrollo (operacionales)

en armonía con 10x10,

con particularidades de la unidad

planes operacionales emanan de planes estratégicos

Unidad	Vigencia plan estratégico		
	Inicio	Fin	Duración
Recinto de Río Piedras	2006	2016	10 años
Recinto Universitario de Mayagüez	2003	2009	6 años
Recinto de Ciencias Médicas	2003	2008	5 años
UPR-Aguadilla	2006	2011	5 años
UPR-Arecibo	2003	2008	5 años
UPR-Bayamón	2008*		En desarrollo
UPR-Carolina	2006	2011	5 años
UPR-Cayey	2006	2016	10 años
UPR-Humacao	2004	2010	6 años
UPR-Ponce	2006	2010	4 años
UPR-Utuado	2006	2011	5 años

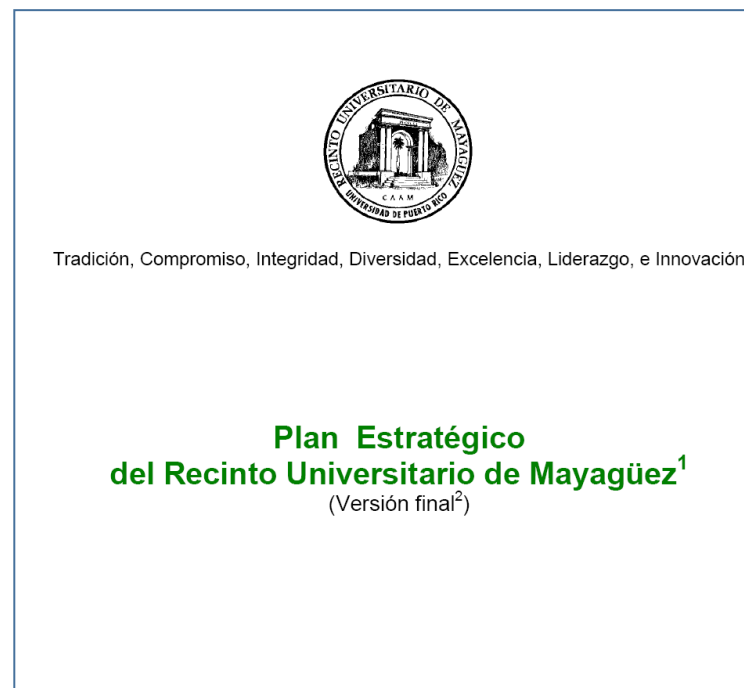


2006-2016

análisis de brechas



UPR: 10 metas, 102 objetivos



RUM: 8 áreas críticas, 41 objetivos

ejemplo

		10 x 10 (Diez para la Década)									
Áreas Críticas	Direcciones Estratégicas	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1. Liderazgo	1.1 + 3.2 + 8.3		6,8,9			2,3,4,5, 6,7,8,9			5		
	1.2 + 1.8 + 4.3		7	9			9,10	1,2,3,4, 5,7			
	1.3 + 1.6				10					4,7	
	1.5 + 1.4		9,10		2,4,5,6, 7,8,9					8	
	1.7									1***	
2. Estudiantes y Exalumnos	2.1	3,4,6,11, 12,13									
	2.2 + 2.3 + 2.6	5,7		7			2	6			
	2.4	10									
	2.5	1,2					6				
	2.7 + 3.5	14					5			6	7,9,10
3. Currículo, aprendizaje y enseñanza	3.1 + 3.3		4,5								
	3.4										
4. Investigación, acción creativa y estudios graduados	4.1 + 4.4		3	1,2							
	4.2			3,5,8							
5. Servicio a la comunidad y alcance social	5.1			10				8,9			1,2
	5.2 + 5.3			4			1,3,4				
6. Recursos Humanos	6.1	8					7,8				5,8
	6.2		1								3
	6.3 + 6.4		8							10	
	6.5				1						
	6.6										
7. Administración efectiva y eficiente	7.1 + ... + 7.5					1		2,4	3,8,9		
8. Infraestructura y patrimonio	8.1 + 8.2			6				1,3,6,7,9	5,7		

AC5:O1 → M3:O10

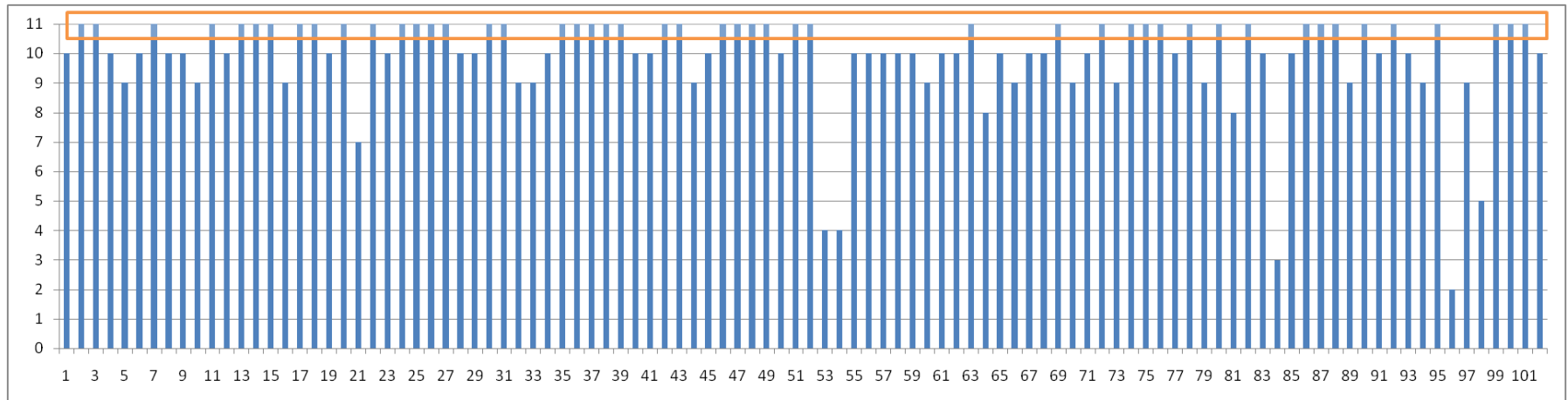
ampliar la divulgación y promoción de las actividades de investigación, creación y servicio

fortalecer los niveles de publicación de los universitarios, en particular en revistas arbitradas

RUM: 8 áreas críticas, 41 objetivos

90% alineamiento

48 objetivos de 10x10 cubiertos en todos los planes



UPR-RUM: 99/102, 97.1%

2 = lenguaje común

planes operacionales compartirán
parámetros, instrumentos y protocolos

Estructura Estratégica

Meta 1	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14
Meta 2	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24				
Meta 3	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34				
Meta 4	O35	O36	O37	O38	O39	O40	O41	O42	O43	O44				
Meta 5	O45	O46	O47	O48	O49	O50	O51	O52	O53	O54				
Meta 6	O55	O56	O57	O58	O59	O60	O61	O62	O63	O64				
Meta 7	O65	O66	O67	O68	O69	O70	O71	O72	O73					
Meta 8	O74	O75	O76	O77	O78	O79	O80	O81	O82					
Meta 9	O83	O84	O85	O86	O87	O88	O89	O90	O91	O92				
Meta 10	O93	O94	O95	O96	O97	O98	O99	O100	O101	O102				

Interrelación de Objetivos – Líneas Operacionales

Meta 1	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14
Meta 2	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24				
Meta 3	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34				
Meta 4	O35	O36	O37	O38	O39	O40	O41	O42	O43	O44				
Meta 5	O45	O46	O47	O48	O49	O50	O51	O52	O53	O54				
Meta 6	O55	O56	O57	O58	O59	O60	O61	O62	O63	O64				
Meta 7	O65	O66	O67	O68	O69	O70	O71	O72	O73					
Meta 8	O74	O75	O76	O77	O78	O79	O80	O81	O82					
Meta 9	O83	O84	O85	O86	O87	O88	O89	O90	O91	O92				
Meta 10	O93	O94	O95	O96	O97	O98	O99	O100	O101	O102				

7 Líneas Operacionales (LO)



M1-01 M1-02 M1-03 M1-04 M1-06 M5-05 M10-02 M10-03 M10-04 M10-05 M10-06

Esferas de Acción

Línea Operacional 6 - Comunicaciones

Incluye actividades que comunican la oferta académica, oportunidades de asistencia económica, eventos y logros de la Universidad con el fin de fortalecer la imagen institucional, la vinculación de la institución con sus constituyentes y amigos, los programas de reclutamiento de estudiantes y los esfuerzos de retención y éxito. En general, abarca objetivos de las siguientes áreas de acción: reclutamiento y servicios y proyección.

M1-O1 M1-O2 M1-O3 M1-O4 M1-O6 M5-O5 M10-O2 M10-O3 M10-O4 M10-O5 M10-O6



E14 Reclutamiento y Servicios

E15 Proyección

18 Esferas de Acción

E1: Oferta Programática	E2: Enriquecimiento	E3: Cuadros Docentes	E4: Investigación y Labor Creativa	E5: Formación Integral
E6: Espacios, Construcción y Conservación	E7: Alcance y Gestión Cultural	E8: Convenios y Alianzas	E9: Comunidad	E10: Filantropía
E11: Infraestructura Tecnológica	E12: Servicios	E13: Herramientas	E14: Reclutamiento y Servicios	E15: Proyección
	E16: Gerencia de Recursos	E17: Procesos Académicos	E18: Políticas y Reglamentos	

Ejemplo Operacionalización – RRP

Presupuesto: Operacional, Cumplimiento, **Desarrollo y Fortalecimiento**

Detalle por Línea Operacional: LO # 1 - Oferta Académica
 Niveles: Actividades por Esfera de Acción, Metas y Objetivos
 Unidad: UPR- Recinto de Río Piedras

Año Fiscal 2008-2009

Esfera de Acción = E	Diez para la Década	Plan Universidad 2016	Presupuesto Regular			Sub - Total	F. Rotatorios y Especiales
			Fondos Existentes	Redistribución Interna	Necesidades Adicionales _1/		
Actividad	Metas y Objetivos	Metas y Objetivos					
E1 - Oferta Programática			\$ 157,587	\$ 589,784	-	\$ 747,371	\$ 100,000
<i>Revisión de los Programas de Bachillerato - Actividad 1:</i> Se revisará un mínimo de 50 programas de Bachillerato en 2008-2009 e incentivará la creación de cursos e iniciativas académicas. Durante el 2007-2008 se revisaron 10 programas de Bachillerato.	1.5, 1.9, 2.4	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 4.3, 4.5		40,000		40,000	
<i>Revisión de los Programas de Bachillerato - Actividad 2:</i> Aprobación e implantación de las propuestas para que un mínimo de 85% de los programas esté implantado a agosto 2008.	1.5, 1.9, 2.4	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 4.3, 4.5		48,680		48,680	
<i>Revisión de los Programas de Bachillerato - Actividad 3:</i> Fortalecimiento del Programa de Competencias Lingüísticas para expandir servicios, seminarios y tutorías de la Facultad de Estudios Generales para beneficiar a estudiantes de las diversas Facultades del Recinto.	1.5, 1.9, 2.4	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 4.3, 4.5		90,000		90,000	

Año Fiscal 2008-2009				
1	2	3	4	5
Descripción	Presupuesto Regular	Fondos Externos y Especiales	Mejoras Permanentes	Total
LO # 1 - Oferta Académica	\$ 4,083,881	\$ 8,064,609	\$ -	\$ 12,148,490
E1 - Oferta Programática	2,123,572	5,579,798		7,703,370
E2 - Enriquecimiento	298,039	1,759,290		2,057,335
E3 - Cuadros Docentes	1,662,270	725,515		2,387,785
LO # 2 - Investigación	29,072,711	31,940,759	-	61,013,470
E4 - Investigación	29,072,711	31,940,759		61,013,470
LO # 3 - Clima Institucional	4,054,941	937,652	94,800,000	99,792,593
E5 - Formación Integral	1,569,091	411,372		1,980,463
E6 - Espacios	1,893,626	257,280	94,800,000	96,750,906
E7 - Alcance y Gestión Cultural	792,224	269,000		1,061,224



LO # 7 - Mejoramiento Continuo y Presupuestación	25,575,192	1,609,377	874,000	28,058,569
E17 - Gerencia de Recursos	6,203,060	92,500		6,295,560
E18 - Construcción y Conservación	13,886,275	1,106,007	874,000	15,866,282
E19 - Procesos Académicos	5,291,376	390,370		5,681,746
E20 - Políticas y Reglamentos	194,481	18,500		212,981
Total	\$ 84,115,662	\$ 63,635,363	\$ 95,674,000	\$ 243,425,022
Presupuesto Total *	\$ 1,055,762,628	\$ 213,046,895	\$ 95,739,000	\$ 1,378,548,521
% Captación del Presupuesto	7.89%	29.67%	95.92%	17.66%

* El dato de Presupuesto no incluye Becas Pell

Captación de Presupuesto Para Proyectos Estratégicos

3 = calibración racional

alineal vectores de acción

proyectos distintivos



proyectos comunes

Acceso al éxito

Acreditación de
programas

Remodelación de
laboratorios

Actualización
tecnológica

Internacionalización

Cultura de
filantropía

Investigación
competitiva

College Access Challenge Grant Program

\$5.2M

9 Proyectos, 24 meses:

Portal 7-13, "Personal College Roadmap Kit", Articulación SIE-OSS, Avalúo College Board para Todos, Cursos en Línea (OpenCourseWare), Campamentos de Verano, Ciencias Sobre Ruedas, Talleres FAFSA, Adiestramientos para Consejeras Escuela Intermedia/Superior



Evaluación

Indicadores



Avalúo y Comunicación

1 Informe Anual UPR	11 Informes Anuales Recintos
16 Informes JU y JS	2 Memoriales Presupuesto Legislatura
Informes MSA	Informes CES
Informes Agencias Acreditadoras	Informes Agencias Crediticias
Informes Contralor UPR	Informes Contralor Recintos
Otros	Y otros más

Apoyar estructura operacional
Fomentar mejoramiento continuo
Identificar áreas de oportunidad
Identificar mejores prácticas
Calibrar progresos
Estimular acción
Enfocar energías
Simplificar: acatamiento
Simplificar: comunicación

SIMPLIFICAR

2010-11

Contexto
Estratégico

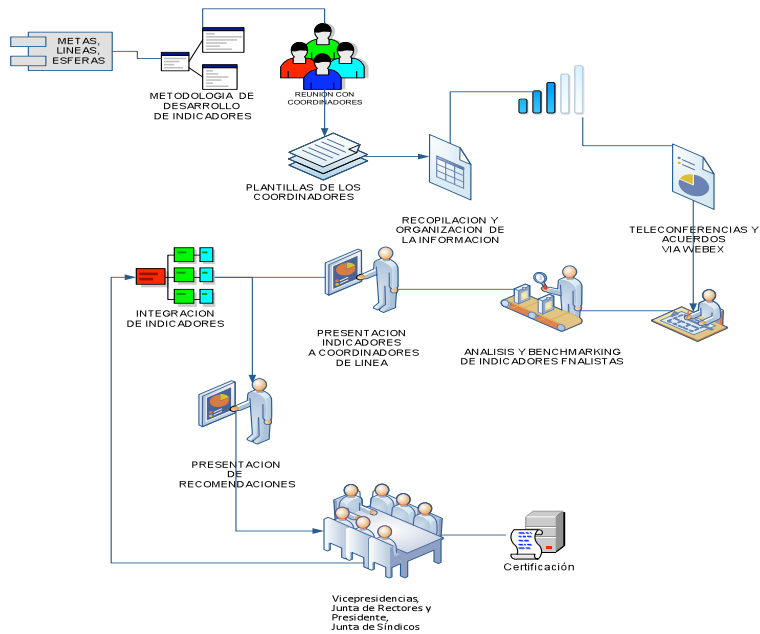
Logros en
Narrativa 11
Recintos, 1
Universidad
(JU/JS)

Indicadores

Contextualización

Balance hacia
el Futuro

Informe Anual Sistema de la Universidad de Puerto Rico



Participativo, Evolutivo, Deliberado



Indicadores 10x10

 Search Site

0

today is
Update via WebEx

Navigation

- [Home](#)
- [Anuncios](#)
- [Minutas de la Reuniones](#)
- [Documentos](#)
- [Instrucciones](#)
- [Áreas de Trabajo - LOs](#)
- [Links sobre Medición, Indicadores, Ejemplos & Tutoriales On-Line](#)
- [Directorio de Representantes](#)
- [Glosario](#)
- [Sitemap](#)

[Edit sidebar](#)

Home

Introducción

Este portal ha sido desarrollado para facilitar la comunicación y las actividades de los [miembros](#) de los grupos de trabajo que elaboran los indicadores y las métricas de desempeño de Diez para la Década, la agenda de planificación de la Universidad de Puerto Rico.

Todas las páginas de este portal pueden ser fácilmente editadas por los miembros de esta iniciativa. El portal incluye las plantillas que guiarán los esfuerzos de los grupos, anuncios, calendario de reuniones, [instrucciones](#) sobre cómo subir archivos al portal y cómo participar en las reuniones utilizando el sistema WebEx, un [glosario](#) y un repositorio central de los [Documentos](#) asociados a la iniciativa - con cartapacios para cada una de las líneas operacionales.

Además, cada uno de los siete grupos de trabajo tiene su propia página: [LO 1](#) | [LO 2](#) | [LO 3](#) | [LO 4](#) | [LO 5](#) | [LO 6](#) | [LO 7](#). Los próximos pasos están disponibles [aquí](#).

Para más información:

Dra. Alexandra Medina Borja
alexandra.medinaborja@upr.edu

Links de Interés (Ejemplos de Indicadores & Tutoriales)

Planes estratégicos de otras universidades	Documentos y sites sobre medición y metodología
University of Colorado's strategic performance	World roundtable final document on: System-Level and Strategic Indicators for Monitoring Higher Education in the Twenty-First Century. Studies on Higher Education. (CEPES-UNESCO)

Anuncios Recientes

[Minutas de la Reuniones](#)
Posted Sep 21, 2008 5:46 PM by Alexandra Medinaborja

[NOTA SOBRE CONTENIDO DE PLANTILLAS DE TRABAJO](#) En las plantillas 1, 2 y 3 hay que recordar que el objetivo del ejercicio es definir los "outcomes" más importantes de las actividades de cada esfera de acción y ...
Posted Sep 8, 2008 3:50 PM by Alexandra Medinaborja

Showing posts 1 - 2 of 4. [View more »](#)

Calendario de Reuniones

Fecha límite para subir las plantillas con los indicadores sugeridos por los recintos para cada línea operacional: **Viernes 12 de septiembre del 2008.**

Las reuniones serán virtuales, se utilizará el sistema WebEx. El [procedimiento](#) para integrarse a la reunión Webex será circulado previo a la reunión.

Nuevo calendario de Reuniones:

17 de septiembre
9:00 - 11:30 AM : LO1: Oferta Académica
2:00 - 4:30 PM : LO2: Investigación

19 de septiembre
9:00 - 11:30 AM : LO3: Clima Institucional





30 indicadores: 21 numéricos; 6 encuestas/censos; 3 instrumentos de autoevaluación

30 Indicadores

1. Nivel de ocupación logrado en el proceso de admisiones
- 2. Tasa de retención**
- 3. Tasa de graduación**
4. Tasa de colocaciones
- 5. Por ciento de estudiantes con experiencias profesionales enriquecedoras**
6. Nivel de satisfacción estudiantil con actividades extracurriculares y co-curriculares
7. Nivel de satisfacción estudiantil con la información y los servicios provistos en línea.
8. Accesibilidad económica de la Universidad
9. Nivel de recaudación de fondos por exalumnos y amigos de la Universidad
- 10. Número de estudiantes matriculados en cursos o programas en formatos no tradicionales, educación continua, o certificación profesional**
- 11. Por ciento de profesores con grado terminal**
12. Nivel de satisfacción con la oferta bibliográfica y el centro de documentación como apoyo a la investigación y el aprendizaje.
13. Nivel de satisfacción con procesos administrativos y reglamentarios claves
- 14. Fondos externos de investigación como porcentaje del presupuesto total**
- 15. Fondos externos de investigación por tipo de fuente**
- 16. Número de publicaciones en revistas arbitradas**
- 17. Número de artículos o presentaciones en conferencias arbitradas**
- 18. Número de obras creativas realizadas, expuestas y/o publicadas**
19. Número de convenios y alianzas con otras instituciones de investigación con acciones observables en el año en infraestructura e investigación
- 20. Por ciento de programas revisados o acreditados de conformidad al itinerario o ciclo de evaluación establecido**
21. Nivel de satisfacción de los usuarios con el acceso, capacitación y uso de la tecnología más apropiada para su propósito
22. Número de proyectos de urgencia social en los cuales participen estudiantes y profesores
23. Índice de Internacionalización
24. Índice de necesidades mantenimiento para instalaciones y espacios
25. Nivel de cumplimiento en auditorías internas y externas
26. Nivel de captación del presupuesto destinado a actividades de 10x10
27. Aportaciones al Fondo dotal
28. Nivel de conocimiento sobre los proyectos e iniciativas de la Universidad en la comunidad externa e internacional
29. Por ciento de servicios y procesos evaluados o revisados (y/o acreditados) de conformidad al itinerario o ciclo de evaluación establecido
30. Nivel de participación de la comunidad en actividades de la UPR

LO1: Oferta Académica

LO2: Investigación y Labor Creativa

marzo-junio 2009

Afinar definiciones de indicadores

Piloto de encuestas/censos

Publicación de Guía Operacional

Segmentación de Informes JU/JS

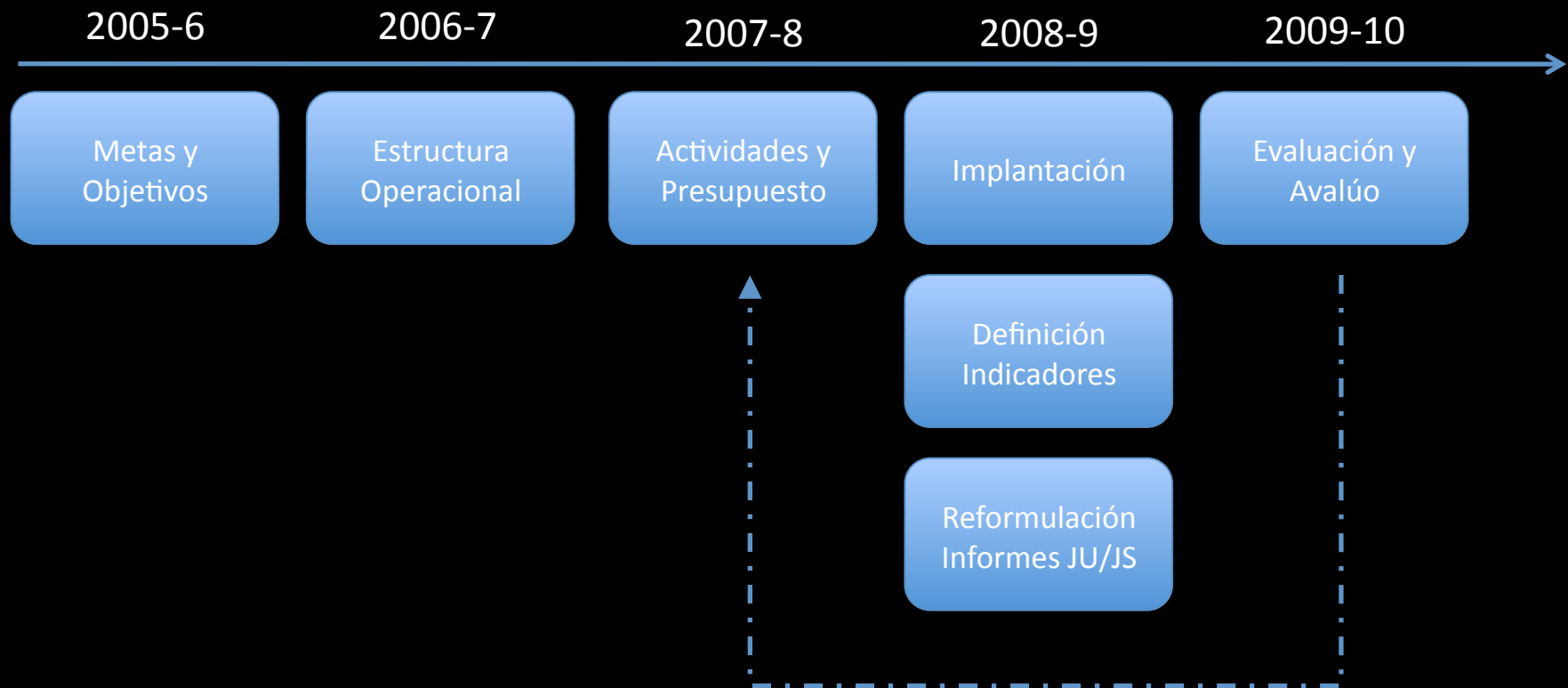
Designación de protocolos de
acopio y validación de datos

Publicación de “baselines”

Plan de Comunicación

Desarrollo de métricas de
desempeño

línea de progreso 10x10



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

