

Universidad de Puerto Rico
Administración Central
Oficina de Presidencia

Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico:
Una cartografía de acciones creativas e innovadoras

Tabla de Contenido

Introducción	3
I. Marco Teórico.....	5
II. Ambiente Externo: Dos retos de Puerto Rico y su Universidad.....	12
III. Ambiente Interno: Perfil Institucional.....	21
IV. Contexto, Núcleo y Pilares Estratégicos.....	27
V. Metas, Asuntos y Objetivos Estratégicos.....	30
Referencias.....	40
Notas.....	50

Introducción

La Universidad de Puerto Rico (“la Universidad”) es la institución de educación superior más longeva del país y consta de once unidades institucionales. Se destaca por ser el sistema universitario público que da acceso a una oferta académica competitiva con una cantidad significativa de sus programas académicos acreditados por instituciones profesionales de prestigio. La Universidad se reconoce como uno de los ejes principales del motor del desarrollo económico, social y cultural del país según atiende de forma continua su misión, visión y objetivos consignados en la *Ley de la Universidad de Puerto Rico* (Ley Núm. 1 de 20 de enero de 1966 según enmendada). Para los programas académicos y profesionales, la UPR provee el acervo de estudiantes y facultad hispanoparlante más grande de los Estados Unidos. De igual modo, provee el capital humano competitivo para Puerto Rico y Estados Unidos. El *Times Higher Education World University Rankings* es la única plataforma de rendimiento global que evalúa a las universidades intensivas en investigación en todas sus misiones principales: enseñanza, investigación, transferencia de conocimientos y perspectivas internacionales. De acuerdo con el reporte de *World University Rankings 2023*, de 1,799 universidades de 104 países, la Universidad ocupó las siguientes posiciones: rango entre 1001–1200 entre universidades a nivel global, rango 301–400 en la clasificación de impacto 2022, y posición 56 entre las Universidades de América Latina para 2022.

El Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico (en adelante “el Plan Estratégico”, “el Plan”) aspira fortalecer su sitio de prestigio en el ámbito de educación superior, así como preservar su relevancia mientras se adapta y responde ágilmente a los retos apremiantes del país. Para ello, el análisis crítico y ponderado del estado de situación de la institución en el contexto de los retos actuales del país se hace imperativo. El objetivo ulterior es identificar rutas y acciones creativas e innovadoras para la Universidad al servicio de Puerto Rico mientras preserva su carácter institucional y capacidad de ofrecer una educación universal¹.

El Capítulo 1, *Marco Teórico*, especifica el andamiaje teórico y metodológico que organizó los trabajos en este ciclo de planificación estratégica: la Teoría de Desarrollo Endógeno, el Modelo de Impulsores Clave y el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El Capítulo 2, *Ambiente Externo: Dos retos de Puerto Rico y su Universidad*, ofrece un resumen de dos retos mayores: la transición demográfica y la desigualdad económica. El Capítulo 3, *Ambiente Interno: Perfil institucional*, hace acopio de datos cuantitativos de la institución y de datos cualitativos tomados de la *Encuesta de Estado de Situación y Visión para el Plan Estratégico de la UPR 2023-2028* que se realizó a nivel sistémico a estudiantes, empleados no docentes y docentes. Como resultado de los análisis del ambiente externo, del ambiente interno, y de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la institución, el Capítulo 4 especifica el *Contexto, Núcleo y Pilares Estratégicos*. A partir de éstos, el Capítulo 5 propone las *Metas, Asuntos y Objetivos Estratégicos*.

Capítulo I

Marco Teórico

La planificación estratégica está intrínsecamente vinculada a la misión, visión y objetivos de la institución. El presente proceso de planificación se ha elaborado reconociendo y celebrando la trayectoria y cultura de esta centenaria Universidad que la distingue de otras instituciones de educación superior del país.

Consideraciones del Modelo Organizacional de la Universidad de Puerto Rico

La Universidad de Puerto Rico es un sistema universitario centenario que consta de once unidades institucionales. El origen de la Universidad se remonta a la Escuela Normal Insular del 1900 en Fajardo para la formación de maestros en inglés y que se transfirió y amplió su oferta académica en Río Piedras. La unidad del sistema universitario de más reciente fundación es UPR-Utuado, en el año 1979. La estructura organizacional permite la operación de cada unidad utilizando como base el Reglamento de la Universidad de Puerto Rico y las normativas institucionales establecidas en sus políticas y certificaciones. Su Administración Central asegura que las acciones académicas y administrativas sean congruentes en todo el sistema universitario, asigna presupuesto a sus unidades institucionales, y apoya y atiende las operaciones diarias. Al presente, la Junta de Gobierno está constituida por 14 miembros: un estudiante regular de bachillerato; un estudiante regular de un programa graduado; dos profesores con nombramiento permanente en el sistema universitario; el Secretario de Educación, con carácter ex officio; un profesional con amplio conocimiento y experiencia en el campo de las finanzas; un residente de Puerto Rico que ha participado con distinción en el liderato social y comunitario; cinco residentes de Puerto Rico

destacados en saberes artísticos, científicos y profesionales; y, un ciudadano residente en Puerto Rico, vinculado a las comunidades puertorriqueñas en el exterior. Según consignado en el Artículo 16 de la Ley Núm. 2, 18 de enero de 2017 según enmendada, el director ejecutivo de la Autoridad de Asesoría Financiera y Agencia Fiscal de Puerto Rico (AAFAF), o su designado, también es miembro de la Junta de Gobierno. El Gobernador de Puerto Rico nombra 9 de los 14 miembros. La Junta de Gobierno formula las directrices que rigen la orientación y el desarrollo de la Universidad, examina y aprueba las normas generales de funcionamiento propuestas por los organismos legislativos y administrativos de ésta, y también supervisa el funcionamiento de la institución.

Los dos estudiantes y los dos docentes que son miembros de la Junta de Gobierno son a su vez escogidos entre sus pares de la Junta Universitaria. La Junta Universitaria tiene las funciones de mantener la planificación integrada del sistema universitario y la de asesorar al Presidente en la coordinación entre unidades institucionales en sus aspectos académicos, administrativos y financieros. Los miembros de la Junta Universitaria son elegidos por los senados académicos de las unidades y recintos del sistema Universitario; 1 miembro estudiante y 1 miembro docente por recinto o unidad del sistema universitario, así como 1 miembro estudiante alterno y 1 miembro docente alterno por recinto o unidad. Por lo tanto, este cuerpo que asesora al Presidente de la Universidad, tiene representantes de estudiantes y docentes de todo el sistema universitario. Los 11 Rectores del sistema universitario también constituyen este cuerpo de gobernanza al igual que tres funcionarios nominados por el presidente con la aprobación de la Junta de Gobierno, y el director de finanzas. Para la toma de decisiones, como institución pública del país, la Universidad

favorece una estructura democrática y una gobernanza fundamentada en el libre acceso a la información, en el diálogo franco y en el consenso entre las comunidades universitarias.

Este ciclo de planificación estratégica asegura la participación de los constituyentes del sistema universitario.ⁱⁱ En junio 2021 se establecieron los protocolos de comunicación con el sistema universitario y durante el año académico 2021-2022 se administró una encuesta y se celebraron encuentros académicos como parte del estudio de necesidades en donde se puntualizó el ambiente interno y ambiente externo de la institución. Esto contribuyó a la identificación de algunos asuntos que debe atender el Plan. Históricamente, el ciclo también provee para que los 11 senados académicos opinen y sometan recomendaciones al borrador del Plan. A su vez, la Junta Universitaria emite sus comentarios y recomendaciones al Plan. Los indicadores de rendimiento se especificarán una vez haya consenso en los asuntos y objetivos estratégicos. El Plan es nuevamente remitido al señor Presidente y a su equipo de trabajo para incorporar los ajustes necesarios tomando en cuenta las recomendaciones de la comunidad universitaria a través de los Senados Académicos y la Junta Universitaria. Finalmente, el señor Presidente remite el Plan Estratégico a la Junta de Gobierno para su consideración, endoso y aprobación.

Ambiente externo y selección de teoría y modelo para enmarcar la planificación estratégica

La contracción económica que enfrenta Puerto Rico no es un evento aislado en la cuenca del Caribe ni en el resto del mundo. Nuestra isla en los pasados 5 años también se ha visto afectada por fenómenos atmosféricos y otros desastres naturales de gran envergadura. Estos igualmente, junto con los retos económicos, han afectado a la Universidad. Sus efectos han sido exacerbados por las medidas de austeridad que responden a los ajustes fiscales impuestos por la Junta de

Supervisión Fiscal durante los pasados cinco años; situación que se acrecentó por el impacto socioeconómico causado por la pandemia de COVID-19.

La *Teoría de Desarrollo Endógeno*ⁱⁱⁱ permite situar a la Universidad como ente catalítico del desarrollo social, económico y cultural del país. La misma subraya el rol esencial de las universidades como redes de apoyo y escenarios de aprendizaje en donde se hace prioritaria la adaptabilidad institucional. Esta teoría prioriza las tecnologías de punta para satisfacer las necesidades de los mercados laborales y económicos del presente, como ha sido el caso para la Universidad en su crecimiento exponencial de ofertas académicas a distancia. La teoría además contempla que el proceso mismo de innovación institucional promueva redes de intercambio de conocimientos e información. Cónsono con la Universidad, esta teoría también hace referencia a la autonomía personal para el desarrollo de capacidades individuales. Dadas todas estas bondades, la *Teoría de Desarrollo Endógeno* capta parte de la complejidad del momento histórico en el que se encuentra la Universidad y su llamado a responder a las necesidades apremiantes del país.

El *Modelo de Impulsores Claves* organiza los trabajos en preparación para la elaboración de este ciclo de planificación estratégica. Este modelo es particularmente útil en contextos institucionales en donde los cambios son acelerados y el ambiente externo demanda que la institución se adapte a dichos cambios ágilmente y en donde se prioriza la innovación académica.^{iv} Las cuatro etapas del modelo son:

Etapa I: El estado de situación de la institución. El uso de entrevistas, encuestas, estudios de tendencias en la educación superior y revisión de planes estratégicos anteriores contribuyen al acopio de datos.

Etapa II: El núcleo estratégico. Tomando en cuenta la misión, visión y objetivos de la institución, se plasma la dirección deseada para la institución por los próximos 5 años basado en datos y métricas.

Etapa III: Los asuntos estratégicos. Las metas y objetivos específicos establecen las acciones organizadas que demarcan la ruta hacia el núcleo estratégico.

Etapa IV: Los indicadores de desempeño. Criterios cuantitativos y cualitativos aseguran el monitoreo, avalúo y sostenibilidad desde el inicio hasta la terminación del Plan. Esto a su vez permite hacer los ajustes necesarios, si alguno, durante el periodo hábil del Plan.

Metodología mixta

La metodología mixta viabilizó el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como levantar datos nuevos mediante una encuesta sistémica para elaborar el estudio de necesidades. Se encuestó a empleados docentes, no docentes, estudiantes y egresados del sistema universitario. También se celebraron encuentros académicos a través del sistema universitario. El instrumento constó de 12 preguntas cerradas y 3 preguntas abiertas.

Fuentes adicionales de información:

- Literatura académica en torno a las tendencias en la innovación de instituciones de educación superior
- Datos censales de la Encuesta de Puerto Rico en torno al perfil demográfico de Puerto Rico
- Tableros de datos institucionales
- Estudios e informes validados por agencias y entidades gubernamentales en torno a necesidades del mercado laboral
- Plan Estratégico 2017-2022^v
- Plan de Trabajo: Universidad 2025 del señor Presidente de la Universidad de Puerto Rico

Reuniones con personas clave del:

- Sistema Universitario - rectores y rectoras y sus equipos de trabajo
- Departamento de Educación de Puerto Rico
- Departamento de Desarrollo Económico y Comercio de Puerto Rico

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

El análisis FODA permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, en este caso, la Universidad de Puerto Rico. En este documento, dicho análisis se basa en datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de una encuesta y de encuentros académicos en unidades a través del sistema universitario y que fueron analizados durante el año académico 2021-2022 y durante el primer semestre del año académico 2022-2023. Las acciones estratégicas están dirigidas a tomar ventaja de las fortalezas y oportunidades de la institución, a replicar o a potenciar aquellos aspectos de probado éxito mientras se introducen nuevas estrategias de acción para atender las debilidades y amenazas internas y externas al sistema universitario. En este contexto, la planificación estratégica de la organización no ignora la cultura y la trayectoria institucional mientras introduce elementos nuevos de acción e innovación.

Este documento a la fecha del 23 de enero de 2023 atiende las primeras 3 etapas del Modelo de Impulsores Clave; el estado de situación, el núcleo y los asuntos estratégicos. A continuación, se resumen algunos retos que se confrontan en Puerto Rico que a su vez inciden en el perfil institucional, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la Universidad. Este análisis se apoya en una revisión crítica de la literatura en estos temas y de la consulta con personas clave dentro y fuera de la institución. Estos trabajos de análisis se tradujeron en la identificación del contexto de este Plan Estratégico y de la construcción del núcleo y los pilares estratégicos. Como

resultado de éstos, se construyeron las metas, asuntos y objetivos estratégicos. Los indicadores de desempeño del Plan serán definidos una vez la comunidad universitaria ofrezca recomendaciones puntuales sobre las metas y objetivos estratégicos.

Capítulo II

Ambiente Externo: Dos retos de Puerto Rico y su Universidad

Para atender los retos del ambiente externo, este ciclo de planificación estratégica propone que sus asuntos estratégicos sean sostenibles; efectivos, eficaces y eficientes. La definición operacional de *efectividad* es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, la de *eficacia* como los esfuerzos concertados para atender cada reto, y la de *eficiencia* como la capacidad de maximizar los recursos disponibles para resolverlo. A continuación, una breve descripción de dos retos externos apremiantes que inciden en Puerto Rico y su Universidad.

Reto: Transición demográfica

Puerto Rico ha tenido una merma consistente en los nacimientos y la emigración ha sido desigual entre diferentes grupos de edad a través de los años.^{vi} El efecto demográfico neto ha sido una reducción y envejecimiento de la población.^{vii} Específicamente, para el 2015, el total de nacimientos en Puerto Rico fue de 31,236, mientras que los datos para el 2021 reflejan que la misma fue de 18, 439 nacimientos en la isla.^{viii} Este perfil constituye una reducción notable en la población total de estudiantes tradicionales, particularmente aquellos que se gradúan de escuela superior, que pudieran solicitar a la Universidad. Para el 2016, el total poblacional fue de 3,529,385 habitantes.^{ix} A través de 5 años se reportó una reducción de 9% de la población. Según datos de dicha encuesta para este periodo de 5 años, la población de 60 años o más aumentó de 49% en el 2016 a 57% en el 2020. La mediana de edad en Puerto Rico para el 2020 fue de 42 años. Por otra parte, de acuerdo con datos censales del 2020, la población menor de 18 años en aquellos municipios donde ubican las unidades del sistema universitario no supera el 20% del total de la población de ese municipio.^x Por otra parte, un estudio sobre el perfil del emigrante de Puerto

Rico en el periodo 2005-2019 revela que el efecto acumulativo en ese periodo fue de 1.1 millones de emigrantes que se concentraron en los estados de Florida (28.5%), Pennsylvania (8.5%), New York (8.2%), Texas (7.1%) y Massachusetts (6.0%).^{xi}

La baja tasa de natalidad en la isla y la reducción poblacional causada por la emigración paulatina durante las pasadas dos décadas ha impactado las solicitudes de ingreso, nuevas admisiones y la matrícula de estudiantes en el sistema universitario. De acuerdo a datos institucionales, para el año académico de 2006-2007, la matrícula fue de 51,516 estudiantes mientras que la matrícula del año académico 2022-2023 fue de 43,333 estudiantes. Esto constituye una reducción neta de 16% en la población estudiantil del sistema universitario en un periodo de 15 años. El *Análisis estadístico de la población universitaria en respuesta al declive poblacional de Puerto Rico* afirma que “las personas con edad para entrar a la Universidad durante los próximos 18 años ya nacieron”.^{xii} Esta transición demográfica, si bien no es el único agente causal, establece la línea base sobre la cual otros factores contribuyen al decrecimiento en la población estudiantil del sistema universitario. De igual modo, cambios en el perfil demográfico han tenido un impacto directo en la economía del país.^{xiii}

Reto: La desigualdad económica ¹

En términos geopolíticos Puerto Rico se ubica en América Latina, que es la región de mayor desigualdad económica a nivel global.^{xiv} Aunque la brecha de desigualdad económica entre los hogares de América Latina se ha ido reduciendo en el siglo 21, lo contrario es el caso para Puerto Rico.^{xv} Varios indicadores económicos muestran un aumento paulatino y sostenido en la desigualdad económica en Puerto Rico. Esta desigualdad que ya era evidente en el último cuarto del siglo continúa agudizándose en el siglo 21.^{xvi} Aún con análisis económicos relativamente más simples, como el ingreso de los hogares, hay consenso entre los estudiosos de la materia que la contracción económica sostenida que se vive en el país no se ha experimentado por toda la población de igual manera, sino que ha afectado particularmente a los más pobres.^{xvii} Esta agudización de la pobreza, a su vez, dificulta aún más la creación de políticas públicas efectivas para fomentar un desarrollo y crecimiento económico que sea sostenible.^{xviii} Ante este panorama emerge uno de los axiomas centrales en las teorías de desarrollo humano; de que los factores de fondo que inciden en la falta de igualdad de oportunidades económicas son la competitividad, la productividad y la educación en lugar de la diferencia en los niveles de ingresos y empleo. Dentro del radio de acción inmediata que le compete a la Universidad de Puerto Rico, también existe

¹Este breve apartado hace referencia a un tema de gran complejidad teórica y metodológica desde varias disciplinas académicas. El propósito puntual es esbozar el contexto que incide en este ciclo de planificación estratégica y se apoya de varios estudios e informes que algunos de los cuales fueron organizados por el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico en estrecha colaboración con facultad activa o retirada de la Universidad de Puerto Rico que incluye a Luis Alberto Avilés, José Caraballo Cueto, Linda Colón, Ana Luisa Dávila Román, Isar Godreau, Luisa Hernández Angueira, Sarah Huertas, Eduardo A. Kicinski, Ruth Nina Estrella, Ethel Ríos Orlandi, Mareia Quintero Rivera, Alicia Rodríguez Castro, Careli Sánchez, Eileen Segarra, y José Joaquín Villamil (entre otros), en el Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. Parte de la complejidad emerge precisamente del uso de métricas y acercamientos metodológicos con criterios y fuentes de información locales, nacionales o internacionales. El Informe apunta a esas importantes distinciones y acerca los análisis a una serie de consideraciones teóricas y metodológicas que nos permiten analizar el tema tomando en cuenta tanto estándares de Estados Unidos como de estándares internacionales. Esto redundó en la adopción del concepto ‘desigualdad económica’ en la elaboración del Plan Estratégico.

consenso experto en que la educación es la estrategia de partida más efectiva para reducir la desigualdad económica.^{xix} Otro axioma en las teorías de desarrollo humano establece que la reducción en la desigualdad económica producirá, a su vez, la reducción de otras desigualdades sociales por razones de raza/etnia, sexo, y edad.^{xx} La aspiración de la Universidad de Puerto Rico es fomentar una sociedad más equitativa e inclusiva a través de la educación.

El perfil de la desigualdad económica en Puerto Rico a partir de tan sólo tres variables -ingreso familiar, ingreso *per capita*, y porcentaje de la población bajo el nivel de pobreza- según definido por el Censo de los Estados Unidos establece el contexto en el que opera el sistema universitario. La mediana del ingreso familiar en Puerto Rico para el periodo 2016-2020, que incluye en el cálculo beneficios y ajustes por inflación del 2019, fue de \$21, 058. \pm \$186 con un ingreso *per capita* de \$13, 318 \pm \$113.^{2xxi} En este mismo periodo de tiempo, el perfil laboral de la población en términos porcentuales se distribuyó de la siguiente manera: 68.9% \pm 0.4% de empleos en el sector privado, 21% \pm 0.3 % de empleos en el sector público y 10% \pm 0.2% corresponde al auto-empleo. El 56.5% \pm 0.7% de la población menor de 18 años de edad y el 40.9% \pm 0.4% de la población en el rango de edades entre 18 y 68 años de edad viven bajo el nivel de pobreza en Puerto Rico. La situación se agudiza para aquellos núcleos familiares compuestos por una mujer como jefa de familia con su prole; el 70.6% \pm 0.09% de estos núcleos son pobres. En lo que respecta a la población de mayor edad, un 36.1% de los abuelos en Puerto Rico contribuyen significativamente al bienestar económico de sus nietos, y el 5.5% vive con ellos.^{xxii}

² El símbolo ' \pm ' denota la desviación estadística de la mediana.

El 25 de mayo de 2021, por orden ejecutiva del gobernador de Puerto se hizo prioritario el estudio de la pobreza en Puerto Rico.^{xxiii} El Boletín de la Orden Ejecutiva reconoce algunos de los efectos de la pobreza infantil, tales como: deserción escolar y menor probabilidad de continuar estudios postsecundarios, bajo ingreso en la adultez, menos salud en la adultez y mayor probabilidad de desarrollar enfermedades crónicas. En este contexto, el documento afirma que la pobreza es “un problema social y de derechos humanos, [y] también un asunto de desarrollo económico”. El 2 de enero de 2022, el gobernador aprobó el Proyecto del Senado 293 que establece la “Ley de Política Pública para Combatir la Pobreza Infantil y la Desigualdad Social”, la cual crea una comisión multisectorial adscrita al Departamento de la Familia. Esta ley propone la eliminación de barreras para obtener empleo y promover el desarrollo del capital humano mediante las siguientes acciones específicas: “(1) asegurar acceso a programas de desarrollo y educación pre-escolar; (2) expandir los programas de horario extendido a los niños en las escuelas públicas; (3) implementar programas de dos generaciones para toda la familia en las escuelas públicas; (4) desarrollar un programa de adiestramiento laboral sectorial; y (5) revitalizar programas para completar la escuela superior y grados asociados”.^{xxiv} Esta pieza legislativa define pobreza como “una situación en la cual una persona no puede satisfacer sus necesidades físicas y psicológicas básicas, por falta de recursos como la alimentación, la vivienda, la educación, el acceso a servicios de salud, agua potable, electricidad o acceso a las tecnologías digitales.”

En síntesis, datos censales ofrece un perfil de la pobreza en el país de acuerdo a estándares de medición y consideraciones metodológicas del *US Census Bureau* y su Encuesta de Puerto Rico. Abonando a este análisis, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un promedio geométrico de tres índices: (1) el índice de educación (que incluye una medida de la esperanza de escolarización

que un infante podría recibir al ingresar al sistema educativo y otra medida que es el promedio de escolarización de las personas con 25 años o más), (2) el índice de salud, que calcula la esperanza de vida según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y (3) el Índice de Ingreso, basado en el logaritmo de ingreso nacional bruto *per cápita*. El valor IDH ajustado por Desigualdad (IDH-D), contrario a datos poblacionales, utiliza datos a nivel del individuo. En el caso de Puerto Rico, estos datos provienen de la Encuesta sobre la Comunidad de Puerto Rico (ECPR) y de las Áreas Públicas de Uso de Micro Datos (PUMAs por sus siglas en inglés). Por lo tanto, el uso de estos índices amplía la mirada al concepto de ‘pobreza’ y permite considerar el concepto de ‘desigualdad económica’.

Suscribiéndose a la metodología de las notas técnicas del PNUD, el primer Informe Sobre Desarrollo Humano- Puerto Rico 2016 reconoce que la pobreza tiene muchas dimensiones, y a partir del 2010 publica el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). Se ha señalado sin embargo que este índice es aplicable a países pobres pero que no necesariamente aplica a países clasificados con mediano o alto ingreso,^{xxv} como es el caso de Puerto Rico, si se define a partir de IDH. He aquí una discrepancia de opinión experta de acuerdo con el uso de determinados índices que suponen acercamientos metodológicos variados.^{xxvi}

Alkire y Foster (2007)^{xxvii} proponen un modelo multidimensional que mide la intensidad de la pobreza. Siguiendo esta metodología, y definiendo IPM como aquella que al menos tiene 3 dimensiones, la contribución de cada indicador de la pobreza en el caso de Puerto Rico es lo siguiente:

- Los factores de mayor contribución a la desigualdad económica son: calidad de empleo (20.8%), ingreso (18.7%) y discapacidad física (14.1%).
- Los factores de contribución intermedia son: mediana de la educación en adultos (13.5%), costo del hogar (11.4%), acceso a vehículo (8.3%) y condiciones del hogar (6.8%).
- Los factores de menor contribución son: acceso a plan médico (4%), hacinamiento en el hogar (1.8%) y hogares con menores fuera de la escuela (0.5%).

Según el Informe de Desarrollo Humano en Puerto Rico, la relación entre calidad del empleo e ingresos indica que tener empleo en sí mismo no garantiza estar por encima del nivel de pobreza en la isla. De hecho, el 21.3% de las personas empleadas en Puerto Rico durante el periodo 2008-2012 eran pobres. Esta cifra es tres veces mayor que la de Estados Unidos. La calidad del empleo, bien sea porque es a tiempo parcial o porque carece de beneficios marginales, es el primer factor que contribuye a la pobreza del país. El Informe también establece que la cultura es una dimensión integral del desarrollo humano. El mismo afirma que la Universidad se distingue por iniciar a la mayoría de sus estudiantes en la vida cultural, lo que refleja la sinergia efectiva entre educación superior y cultura. Esto es un ejemplo de cómo la Universidad puede fomentar consorcios interdisciplinarios y transdisciplinarios, como por ejemplo entre la facultad y estudiantes de las ciencias sociales y las humanidades, para potenciar la investigación social y humanística y la labor creativa a nivel sistémico. Las industrias culturales y creativas principales en Puerto Rico son la producción y la difusión,^{xxviii} por lo que estas áreas deben recibir atención estratégica.

Otros datos sobresalientes sobre la desigualdad económica en Puerto Rico y la posibilidad de disminuir la brecha de desigualdad a través de la educación pública incluyen:

- 1- La desigualdad mayor se encuentra en los hogares de jefatura por mujeres. Entre el 2000 y el 2012 hubo un 20% de incremento en la proporción de menores pobres que vivieron en estos núcleos familiares. La participación de las mujeres en el mundo laboral reduce la pobreza y la desigualdad porque ellas priorizan la alimentación, la educación y la salud de la familia según evidenciado por su patrón de uso de ingresos. Esto genera mayores posibilidades de que estos núcleos familiares puedan superar el nivel de pobreza del país.^{xxxix}
- 2- La deserción escolar es uno de los retos del sistema de educación pública del país. El número de desertores aumenta en la escuela superior y son los varones los de mayor deserción para ingresar en la economía informal^{xxx}. Este patrón de matrícula de los estudiantes de escuela superior pública es cónsono con la distribución de estudiantes de nuevo ingreso a la Universidad de Puerto Rico por sexo: 60% hembras y 40% varones en el sistema universitario para el año académico 2022-2023.^{xxxix} Esto perpetúa la pobreza en los varones jóvenes del país.^{xxxii}

En resumen, la transición demográfica y la desigualdad económica, según aquí esbozados, están entrelazados. Puerto Rico se encuentra en una contracción económica prolongada que se ha exacerbado por la transición demográfica y que, a su vez, han profundizado las brechas de desigualdad económica.^{xxxiii} Es en este contexto que los principios de *diversidad, equidad e inclusión* tienen particular relevancia en la elaboración de este ciclo de planificación estratégica³

³ La Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico creó el Comité Especial de Diversidad, Equidad e Inclusión durante el año académico 2020-2021 y aseguró la continuidad de los trabajos del Comité en el año académico 2022-2023 para la creación de la Política de Diversidad, Equidad e inclusión de la Universidad de Puerto Rico. Al momento

^{xxxiv}. Dichos principios constituyen uno de los ejes transversales de los pilares y asuntos estratégicos. Para que esta mirada estratégica se traduzca a la realidad ^{xxxv}, será necesario fortalecer las estrategias que apoyan el éxito estudiantil desde las etapas de reclutamiento hasta graduación, la oferta académica deberá atender los intereses de estas poblaciones, la producción intelectual y creativa les debe tomar en cuenta, la asignación presupuestaria deberá asegurar la ejecución de las acciones estratégicas correspondientes, y el reclutamiento y retención de empleados no docentes y facultad de estas poblaciones deberá potenciar el ambiente institucional óptimo para estos propósitos. Estos esfuerzos, además, deberán reconocer las interseccionalidades ^{xxxvi} entre las categorías de diversidad. Es desde esta mirada que la Universidad se piensa como un modelo institucional que aspira a contribuir a un país más equitativo, inclusivo y justo para todos sus habitantes.

de la redacción de este documento, las seis categorías de diversidad son personas: afrocaribeñas/afrolatinas, cuidadores de menores y mayores, de diversidad funcional, en desigualdad económica, gestantes, y LGBTTQIA+. El Presidente de la Universidad de Puerto Rico se dispone a nombrar al primer Oficial de Diversidad, Equidad e Inclusión de la Universidad de Puerto Rico para asegurar el fiel cumplimiento de la Política y de las acciones estratégicas consignadas al respecto en este Plan.

Capítulo III

Ambiente Interno: Perfil Institucional

De acuerdo a datos institucionales, el promedio de la tasa de retención o persistencia de estudiantes de la Universidad para el año académico 2020-2021 fue de 81% para el cohorte 2019 y el promedio de la tasa de graduación del sistema universitario es de 45%. Estos datos no han variado significativamente durante los pasados 5 años, lo cual es particularmente significativo en el contexto de los efectos devastadores de eventos naturales y de la pandemia COVID-19. Sobre esta fortaleza, se esboza el perfil institucional a partir de sus datos institucionales⁴.

Perfil estudiantil

- La matrícula en agosto para el año académico 2022-2023 es de 43, 333 estudiantes.
- El 78% de la matrícula es a nivel de bachillerato.
- El 48% de los estudiantes son provenientes de escuela pública del país.
- El 61% de los estudiantes está identificado en la categoría de sexo como mujeres.

Perfil docente

- La plantilla de docentes para el año académico 2022-2023 a diciembre 2022 es de 4, 185 docentes.
- El 79% es docente a tiempo completo.
- El 56% de los docentes cuentan con plaza y 44% son por contrato.
- El salario mensual promedio: \$6,757 para docentes permanentes, \$5,753 para docentes probatorio y \$4,483 por contrato a tiempo completo.
- La razón por sexo es cerca de 1:1
- El 66% de la plantilla de docentes cuenta con preparación académica a nivel doctoral.

⁴ Datos que permitieron esbozar estos perfiles provienen del Tablero de Datos Institucionales que son de acceso público, y de datos de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación, de la Oficina de Recursos Humanos y de la Oficina de Sistemas de Información de la Administración Central de la Universidad. Algunos de estos datos fueron producidos específicamente para estos análisis.

- El 18% de los empleados docentes tiene 30 años o más de servicio en la institución.

Perfil no docente

- El sistema universitario cuenta, para el año académico 2022-2023, con una plantilla de 5,719 empleados distribuidos en 353 categorías de empleo.
- El 61% de los empleados en el sistema universitario devengan un salario promedio igual o menor a \$8.50 por hora mientras que el 39% de empleados devengan un salario promedio por hora de \$13.72.
- El 56% de los empleados están clasificadas bajo la categoría de mujeres.
- El 15% de los empleados no docentes tiene 30 años o más de servicio en la institución.

Perfil de la investigación

- El 87% de las investigaciones de la Universidad se realizan en el Recinto de Ciencias Médicas, en el Recinto de Mayagüez y en el Recinto de Río Piedras.
- El 77% de las áreas de interés se concentran en ingeniería y tecnología y en ciencias biológicas y de la salud.
- La cantidad de fondos externos para la investigación en el año fiscal 2020-2021 fue de \$161 millones como resultado del 37% de aprobación de todas las propuestas radicadas en ese periodo. La tasa de aprobación estándar en las agencias federales a nivel de los Estados Unidos es 21%.

Encuesta de Estado de Situación y Visión para el Plan Estratégico de la UPR 2023-2028 y

Encuentros Académicos ^{xxxvii}

Como parte de las primeras dos etapas de planificación estratégica se llevó a cabo una encuesta a y una serie de encuentros académicos⁵. La encuesta incluyó preguntas de selección múltiple y preguntas abiertas. A continuación, los hallazgos principales de esta encuesta y de los encuentros académicos que reflejan las opiniones y percepciones de los participantes sobre las fortalezas,

⁵ Estos trabajos fueron realizados previos al año académico 2022-2023.

oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Universidad a la luz de este nuevo ciclo de planificación estratégica. Todas las respuestas fueron tabuladas. A continuación, un análisis de éstas una vez clasificadas por subcategorías descriptivas para agrupar respuestas.

Análisis FODA

Fortalezas

- Las tasas de retención y graduación de los estudiantes de la Universidad de Puerto Rico son superiores a las de las instituciones de educación superior privadas del país.
- La oferta académica de la Universidad es la más amplia del país y ofrece alrededor de 150 programas únicos en la oferta de educación superior del país. Sus programas incluyen 35 grados asociados, 242 bachilleratos, 123 maestrías, 43 grados de nivel doctoral y 20 certificados de postgrado. También ofrece 38 residencias y subespecialidades, 22 de las cuales son ofertas únicas en el país. Entre el 2018 y 2022 se desarrollaron sobre 20 programas académicos nuevos, lo que indica apertura a innovación académica.
- La pandemia del COVID-19 impulsó el desarrollo sin precedentes de la educación a distancia en la institución. La Universidad cuenta ahora con la posibilidad de ofrecer sus programas académicos de forma presencial, a distancia o híbrida que incluye 17 programas nuevos en la oferta hábil.
- De acuerdo con su rango institucional por dos encuestadoras de rendimiento independientes, el *Times Higher Education World University* y el *QS World University Rankings*, la Universidad de Puerto Rico mantiene su sitio como primer centro docente del país y figura entre las primeras 60 posiciones a nivel de América Latina.
- La Universidad es el centro de educación superior en el país con mayor número de investigaciones y con mayor cantidad de fondos externos competitivos dedicados a la investigación y facultad con pericia en la disciplina que enseñan, lo que refleja la alta calidad de la plantilla docente.

Oportunidades

- La Universidad cuenta con fondos federales y un plan concertado de proyectos de mejoras permanentes para cada una de las Unidades y Recintos del sistema universitario para remodelar y rehabilitar sus edificios e infraestructura física que le permitirá expandir su oferta académica.
- La Universidad tradicionalmente ha enfocado sus esfuerzos en reclutar estudiantes tradicionales; o de estudiantes de escuela superior para sus programas subgraduados y estudiantes del propio sistema universitario para sus programas graduados. La Universidad debe ampliar sus servicios a estudiantes de poblaciones diversas del país, la diáspora puertorriqueña en Estados Unidos y estudiantes internacionales incorporando la educación a distancia como parte de la estrategia.
- La Universidad es la institución de educación superior de mayor diversidad en la producción cultural. Esto le permite contribuir a la sostenibilidad de la gestión cultural a través de la educación y de la creación de alianzas con entidades públicas y privadas del país para participar activamente en las tendencias de producción cultural a nivel local, nacional e internacional.

Debilidades

- Algunos procesos administrativos no son uniformes entre las unidades institucionales, lo cual dificulta la colaboración y reingeniería de procesos.
- Algunas normativas institucionales dificultan la movilidad estudiantil y la movilidad docente dentro del sistema universitario para potenciar al máximo su desarrollo académico y asegurar la sostenibilidad del sistema universitario a corto y largo plazo.
- Algunas normativas institucionales dificultan la diversificación de la oferta académica a nivel sistémico.
- El plan de clasificación y retribución no ha sido revisado en 40 años por lo que no atiende las necesidades de sus empleados no docentes.
- La ausencia de un registro único de investigaciones activas limita las colaboraciones entre la facultad de las unidades y recintos del sistema universitario y con otras instituciones de educación superior.
- La ausencia de un registro único de servicios que la Universidad ofrece a la comunidad interna y externa limita el fortalecimiento e impacto de estos servicios, la captación de

fondos externos para este propósito mediante colaboraciones y la divulgación de la labor social directa de la Universidad al país.

- La falta de fondos semilla que sean competitivos para nuevos investigadores limita la contratación y retención de investigadores de alto calibre.

Amenazas

- La transición demográfica de Puerto Rico requiere que la oferta académica de la Universidad se atempere al perfil poblacional.
- La reducción dramática en la asignación presupuestaria.
- La Universidad no tiene la capacidad financiera para renovar de forma continua su plantilla de empleados docentes y no docentes, por lo que se dificulta el relevo generacional a corto plazo.
- A pesar de su propia precariedad económica, la Universidad está obligada a contribuir al desarrollo económico de Puerto Rico capacitando a sus ciudadanos en las áreas de crecimiento y contribuir a la reducción de la desigualdad económica que se vive en el país de formas creativas.

La coincidencia de percepciones y opiniones de estudiantes y de empleados no-docentes y docentes que participaron en la encuesta institucional y en los encuentros académicos se resume a continuación.

- Las áreas de mayor **fortaleza** que inciden en la Misión y Visión de la Universidad son: asegurar la accesibilidad de la población a la institución, mantener la excelencia académica, e innovar la oferta académica para que sea amplia, diversa y que responda a las necesidades del país.
- Las áreas de mayor **oportunidad** son la innovación de los programas académicos^{xxxviii}, repensar la modalidad instruccional y atender las áreas emergentes en la educación superior mientras que el servicio estudiantil requiere fomentar y proteger la asistencia económica para asegurar acceso a la educación superior y la innovación de los procesos administrativos también debe ser utilizada como una de las estrategias de retención estudiantil.

- Las **debilidades** principales son el presupuesto asignado y el costo de la matrícula que ahora se asemeja al de las instituciones privadas del país.
- Las **amenazas** externas principales son la transición demográfica y la contracción económica sostenida de Puerto Rico.

Capítulo IV

Contexto, Pilares y Núcleo Estratégico

Contexto del Plan Estratégico: En apenas un periodo de 3 años, el Archipiélago de Puerto Rico enfrentó una serie de desastres naturales y disloques en la sociedad a gran escala producidos por el paso de los huracanes Irma y María en septiembre 2017, la secuencia sísmica en la región sur y suroeste de Puerto Rico entre finales de diciembre 2019 y enero 2020 y el inicio de la pandemia COVID-19 en las Américas en enero 2020 con casos confirmados en Puerto Rico durante el primer trimestre del 2020. Se ha establecido que los desastres naturales tienen un efecto directo en la desigualdad económica.^{xxxix} Además, las medidas de austeridad bajo la *Ley Puerto Rico Oversight, Management and Economic Stability Act*^{xl} se introdujo una disminución escalonada al presupuesto de la Universidad de Puerto Rico desde el año fiscal 2017-2018. Para el año fiscal 2021-2022, dicha disminución se tradujo en una reducción del 52% del presupuesto operacional de la Universidad antes de la implementación de la Ley PROMESA⁶. Por lo tanto, uno de los grandes retos es que cada unidad del sistema universitario cuente con los recursos fiscales para cumplir a cabalidad con su misión, metas académicas y operaciones administrativas.^{xli} En adición, la transición demográfica, la agudización de la desigualdad económica y los cambios tecnológicos acelerados en la educación a consecuencia de la pandemia global son otros factores protagónicos que se toman en cuenta en este diseño de la cartografía de la Universidad para los próximos 5 años.

Las acciones estratégicas de la Universidad estarán dirigidas a la innovación de la oferta académica, de los procesos administrativos, del quehacer en la investigación para generar conocimiento y de la labor creativa en beneficio a la cultura mientras considera su realidad fiscal.

⁶ Informes Financieros y Presupuesto de la Universidad de Puerto Rico, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.

El Plan define innovación como el conjunto de procesos que modifica elementos ya existentes con el propósito de mejorarlos y como la implementación de elementos nuevos afines con elementos ya existentes. La innovación supone procesos de reflexión motivados por la curiosidad intelectual y la voluntad de cambio. Por lo que el presente Plan organiza las acciones estratégicas para asegurar cambios institucionales en beneficio a la formación de personas ciudadanas capaces de contribuir a su entorno. El Plan reconoce y celebra que todas las personas tienen capacidad creativa e innovadora para contribuir al desarrollo continuo del país en asuntos económicos, sociales y culturales. En su Artículo II, la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico (1952), hace explícito algunos derechos no restrictivos que tienen todas las personas y en donde los principios de dignidad e igualdad son protagónicos. Nuestra Constitución establece que:

“La dignidad del ser humano es inviolable. Todos los seres humanos son iguales ante la Ley. No podrá establecerse discriminación alguna por motivo de raza, color, sexo, nacimiento, origen o condición social, ni ideas políticas o religiosas. Tanto las leyes como el sistema de instrucción pública encarnarán estos principios de esencial igualdad humana.”

En este Plan, siguiendo las tendencias de punta en el ámbito de la educación superior a nivel global, los conceptos de *diversidad, equidad e inclusión* contextualizan las acciones estratégicas en beneficio a las personas que priorizan uno o más elementos de su identidad⁷ y que valores o creencias del entorno les identifica como diferentes. La Universidad aspira a estratégicamente reclutar, educar y graduar de sus programas académicos a personas diversas como una importante contribución de la institución al país. Para ello, será necesario el avalúo continuo de la oferta académica y de los servicios de apoyo estudiantil, por lo que estos dos elementos son ejes transversales en aquellas acciones estratégicas particularmente dirigidas a la ampliación de la

⁷ Entiéndase por ‘identidad’ cualquier rasgo o característica física o psicológica que la persona entiende es un elemento importante de su ser o un rasgo o característica que el entorno social de la persona haya decidido *a priori* que no es consistente con el ideal del ser humano “perfecto”.

pluralidad de estudiantes. Estos ejes serán consignados en los indicadores de cumplimiento con los objetivos estratégicos correspondientes.

Núcleo Estratégico: Innovar la oferta académica, los procesos administrativos, el quehacer en la investigación y la labor creativa en el sistema universitario de la Universidad de Puerto Rico para aportar al crecimiento y desarrollo económico, social y cultural del país a través de la educación superior.

Pilares Estratégicos: Innovación Académica, Innovación Administrativa, Innovación en la Investigación, y Promoción de los Valores Éticos y Estéticos de la Cultura.

Capítulo V

Asuntos, Metas y Objetivos Estratégicos

Asunto Estratégico: Innovación Académica

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

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

Objetivo 1a. Potenciar los programas académicos subgraduados y graduados con mayor demanda en el sistema universitario con probada trayectoria en el uso de las mejores prácticas académicas, administrativas y de servicios estudiantiles.

Objetivo 1b. Actualizar las políticas para la innovación curricular y la creación de programas académicos nuevos subgraduados y graduados que atienda las preferencias de nuevos perfiles de estudiantes, la evolución de las disciplinas y las tendencias de punta a nivel global.

Objetivo 1c. Implementar sistemas de apoyo al docente para la revisión, actualización o creación de cursos o programas en las diversas modalidades.

Objetivo 1d. Facilitar la movilidad presencial o virtual del personal docente para satisfacer las necesidades programáticas de la oferta académica del sistema universitario.

Objetivo 1e. Crear procesos académicos y administrativos ágiles que viabilicen la movilidad presencial o virtual de estudiantes dentro del sistema universitario para que se beneficien de la variada oferta de cursos según su interés particular y potenciar su desarrollo máximo.

Objetivo 1f. Fomentar acuerdos entre las unidades institucionales para establecer rutas directas que le faciliten al estudiante su inserción del nivel subgraduado al nivel graduado apoyando el logro de metas académicas en menor tiempo y con menor costo.

Objetivo 1g. Fortalecer la posición de liderato de la Universidad en la innovación académica mediante colaboraciones con los sectores gubernamentales, profesionales, empresariales, científicos, culturales, entre otros sectores, para atender las necesidades del país.

Objetivo 1h. Ampliar las oportunidades de inserción en la experiencia laboral y de emprendimiento desde etapas tempranas de los estudios universitarios a través de programas de internado articulados con organizaciones con y sin fines de lucro.

Objetivo 1i. Implementar un plan de monitoreo y apoyo que facilite la intervención efectiva y servicio directo al estudiante para maximizar el éxito estudiantil mediante procesos académicos y administrativos ágiles.

Objetivo 1j. Fomentar el desarrollo de alianzas internacionales que promuevan experiencias formativas y de intercambio presencial y a distancia con instituciones educativas de gran prestigio para ampliar el alcance académico de la institución.

Objetivo 1k. Ampliar la oferta hábil de educación a distancia basada en inventario de necesidades y estudio de mercado.

Objetivo 1l. Asegurar procesos continuos de avalúo de todos los programas académicos subgraduados y graduados para mantener la calidad y las acreditaciones profesionales.

Meta 2: Establecer consorcios y alianzas con las escuelas superiores del país y ampliar el ofrecimiento de programas técnicos y ocupacionales autofinanciables para atraer a un mayor número de estudiantes en modalidad presencial, a distancia e híbrida.

Objetivo 2a. Establecer consorcios y alianzas con el Departamento de Educación de Puerto Rico, el Departamento de la Familia y Asuntos de la Juventud y otras agencias gubernamentales para identificar y reclutar estudiantes.

Objetivo 2b. Aumentar la oferta de carreras técnicas y ocupacionales en el sistema universitario pertinente a las necesidades del país.

Objetivo 2c. Incorporar nuevas tendencias educativas en la convalidación de cursos, créditos, experiencias laborales, entre otros, que sean conducente a un grado académico.

Objetivo 2d. Fortalecer los programas de consejería y de servicios académicos y estudiantiles mediante adiestramientos de educación continua al personal docente y no docente utilizando las mejores prácticas dentro del sistema dirigido a asegurar la retención y graduación de estudiantes.

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

Objetivo 3a. Promover las mejores prácticas de educación continua y de capacitación profesional alineadas con estándares internacionales de calidad para mantener actualizado al personal docente en la enseñanza, el emprendimiento, la investigación y la búsqueda de fondos externos en su área de especialidad

Objetivo 3b. Fomentar la colaboración del personal docente para el desarrollo de iniciativas de investigación y búsqueda de fondos externos entre todas las unidades institucionales del sistema universitario.

Objetivo 3c. Facilitar las actividades de emprendimiento asociados a proyectos de la facultad con sus estudiantes para ampliar los servicios que el sistema universitario ofrece a las comunidades externas.

Objetivo 3d. Fortalecer las colecciones bibliográficas en consonancia con los programas académicos y las nuevas líneas de investigación de la facultad.

Asunto Estratégico: Innovación Administrativa

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

Meta 1: Optimizar las operaciones de la universidad en respuesta a los cambios fiscales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de procesos para simplificar, agilizar y uniformar los procesos administrativos a través del sistema universitario.

Objetivo 1a. Transformar las estructuras administrativas de finanzas, presupuesto y recursos humanos a través del uso de las tecnologías de sistemas de información para la articulación administrativa entre las unidades institucionales del sistema universitario.

Objetivo 1b. Implementar un sistema de recopilación y divulgación permanente de datos institucionales del sistema universitario con indicadores y métricas uniformes de efectividad institucional para la toma de decisiones estratégicas.

Objetivo 1c. Crear herramientas en línea para todo el sistema universitario para pagos, solicitudes de admisión a programas técnicos, certificados y grados asociados, y servicios directos a estudiantes, incluyendo el desarrollo de aplicaciones móviles.

Objetivo 1d. Actualizar la normativa institucional dirigidas a facilitar la reorganización de departamentos, facultades y escuelas que respondan al uso efectivo de recursos institucionales.

Objetivo 1e. Homogeneizar los organigramas de las unidades institucionales para facilitar la colaboración entre éstas.

Objetivo 1f. Implementar mecanismos para el avalúo institucional que permita la actualización de prácticas y procedimientos que fomentan la innovación administrativa.

Objetivo 1g. Dirigir los esfuerzos institucionales en filantropía al desarrollo de proyectos específicos.

Objetivo 1h. Aumentar el número de proyectos que atienden el mejoramiento de la infraestructura a través del sistema siguiendo los principios de sostenibilidad y estableciendo como prioridades las necesidades académicas, de servicio y de investigación y creación.

Objetivo 1i. Ajustar los procesos presupuestarios para asegurar la suficiencia de fondos dirigidos a los esfuerzos para atender las nuevas tendencias en la educación superior y los nuevos enfoques en la enseñanza en la educación superior que incluye el abordaje estratégico a la diversidad, equidad e inclusión de las poblaciones a las que se dirige la oferta académica.

Meta 2: Fomentar el crecimiento profesional de los empleados no docentes del sistema universitario.

Objetivo 2a. Implementar un plan de clasificación de personal no docente a tenor con los cambios en las profesiones u oficios, y el principio de mérito, a los fines de optimizar el uso de sus capacidades y de que impacten la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión institucional y la calidad de servicios.

Objetivo 2b. Ampliar el uso y alcance del repositorio institucional de objetos de aprendizaje especialmente dirigido a empleados no docentes del sistema universitario para incentivar la especialización de tareas basado en mérito, productividad laboral y calidad de servicios.

Objetivo 2c. Fomentar la capacitación de la plantilla de empleados no docentes para ofrecer servicios a través de las alianzas de la Universidad con las instrumentalidades del gobierno y la industria.

Meta 3: Desarrollar alianzas estratégicas que potencien la oferta de servicios para beneficio de las comunidades externas y sostenibilidad del sistema universitario

Objetivo 3a. Priorizar la participación de todos los docentes interesados en ofrecer servicios de capacitación y de consultoría en sus áreas de especialidad a través de las alianzas de la Universidad con el gobierno local o federal y otras organizaciones con o sin fines de lucro.

Objetivo 3b. Actualizar las normas y procesos administrativos institucionales que amplíen las oportunidades de alianzas de impacto para las comunidades externas y la captación de fondos externos.

Asunto Estratégico: Innovación en la Investigación

Una de las grandes fortalezas y elementos de diferenciación de la Universidad respecto a otras instituciones locales de educación superior es su énfasis en la creación y producción de conocimiento a través de la investigación en áreas diversas del saber. Ya que el 77% de las investigaciones se concentran en ciencias biológicas y de la salud, en la ingeniería y la tecnología,

estas constituyen áreas de especialización de nuestros investigadores que deben recibir particular atención estratégica para potenciar la captación de fondos externos. Mediante alianzas y consorcios, las investigaciones individuales deben incorporar acercamientos interdisciplinarios y transdisciplinarios en beneficio a la producción de conocimiento y sostenibilidad de esos esfuerzos a través del tiempo.

Meta 1: Facilitar la colaboración entre investigadores dentro y fuera del sistema universitario para establecer redes, consorcios y grupos colaborativos de docentes o investigadores con líneas de investigación similares o complementarias con el fin de asegurar el éxito en la búsqueda y captación de fondos e incrementar la divulgación del conocimiento en todos los ámbitos.

Objetivo 1a. Implementar políticas que apoyen la movilidad docente y estudiantil a nivel subgraduado y graduado, mediante colaboraciones de investigación y creación, inter y transdisciplinarias.

Objetivo 1b. Ampliar el apoyo a la búsqueda y captación de fondos externos para la investigación dirigida a la creación e innovación del conocimiento en todas sus vertientes.

Objetivo 1c. Crear ‘Centros de Excelencia’ a través del sistema universitario en áreas de especialidad de la facultad para fomentar la investigación colaborativa en las humanidades, administración de empresas, las ciencias sociales y otras áreas del saber para atraer la inversión de fondos mayores en apoyo a la labor creativa y la producción intelectual.

Objetivo 1d. Incrementar e impulsar iniciativas investigativas relacionadas al desarrollo sustentable de proyectos agrícolas liderado por las estaciones agrícolas de la Universidad de Puerto Rico, con el fin de a largo plazo disminuir la dependencia en la importación de alimentos.

Meta 2: Crear políticas que garanticen el reclutamiento y la retención de investigadores jóvenes según definido por los Institutos Nacionales de la Salud de los Estados Unidos con

gran potencial para desarrollar proyectos de investigación competitiva en áreas de fortaleza de investigación científica en la Universidad.

Objetivo 2a. Incrementar alianzas colaborativas con investigadores de universidades estadounidenses en áreas susceptibles a captación de fondos para aumentar la competitividad de las propuestas de investigación.

Objetivo 2b. Alinear los reclutamientos docentes nuevos con nuevas iniciativas o alianzas con la industria farmacéutica, biotecnológica, ingeniería y otras, que fomentan las áreas de Investigación y Desarrollo, y que fortalezcan la competitividad de los programas de investigación existentes.

Meta 3: Incrementar la participación de estudiantes subgraduados en la investigación y la labor creativa como parte integral de la experiencia universitaria.

Objetivo 3a. Incentivar a que todos los programas académicos subgraduados y graduados incluyan la participación formal de sus estudiantes en proyectos de labor creativa, investigación o innovación en su área de estudio.

Objetivo 3b. Promover el reconocimiento de la investigación, labor creativa e innovación de docentes y estudiantes subgraduados y graduados con métricas e indicadores internacionales mediante la adopción de una plataforma sistémica.

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

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura reconoce el valor central de la cultura para promover la formación de ciudadanos dotados de principios éticos para que estén comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia. La Universidad se distingue por iniciar a sus estudiantes en la apreciación estética de la cultura para el goce del espíritu, como invitación a la reflexión sobre

temas universales tales como responsabilidad social y ambiental, y como parte integral de la experiencia universitaria.

Meta 1: Fomentar el desarrollo de un mayor número de herramientas accesibles a toda la comunidad universitaria y en general que exalten los valores éticos y de diversidad, equidad e inclusión.

Objetivo 1a. Crear charlas, talleres, seminarios y otras actividades que fomenten la reflexión sobre valores éticos, responsabilidad social y ambiental y su pertinencia en la ejecución de mejores prácticas en el contexto universitario.

Objetivo 1b. Fomentar actividades curriculares y extracurriculares en programas académicos y la investigación para resaltar el rol y la importancia de los valores éticos y de aquellos que conciernen a la diversidad, equidad e inclusión en todos los campos de estudio.

Objetivo 1c. Fomentar el desarrollo de competencias en la oferta académica subgraduada y graduada para promover la curiosidad intelectual, el pensamiento crítico y el aprendizaje de por vida en temas de diversidad, equidad e inclusión.

Meta 2: Fomentar la actividad cultural en todas las unidades institucionales para el disfrute de las comunidades dentro y fuera de la Universidad.

Objetivo 2a. Potenciar la producción cultural de la Universidad mediante la programación de una oferta en los espacios dedicados a estos fines en todas las unidades institucionales del sistema universitario para uso y disfrute de la comunidad universitaria y en general.

Objetivo 2b. Desarrollar charlas, talleres, seminarios e investigación que resalten la riqueza, diversidad y transdisciplinariedad en la producción cultural a fin de producir nuevos saberes en la materia y resaltar su impacto en el desarrollo socioeconómico del país.

Objetivo 2c. Establecer alianzas con las comunidades y otras organizaciones afines a la misión institucional para crear espacios y desarrollar iniciativas que fortalezcan el ambiente cultural y estético y la producción cultural en la Universidad.

Meta 3: Crear colaboraciones entre las disciplinas de humanidades, tecnología, derecho y administración de empresas en las áreas de propiedad intelectual, mercadeo, administración, finanzas e identificación de fondos externos al servicio de la creación artística y cultural.

Objetivo 3a. Asumir el liderazgo social en Puerto Rico para crear espacios y oportunidades de diálogo y producción intercultural.

Objetivo 3b. Potenciar las posibilidades de éxito de aquellos estudiantes interesados en dedicarse profesionalmente a las artes en todas sus manifestaciones a través de su capacitación en el área de emprendimiento.

Referencias:

- Adam, C., Gendron, S. & Potvin, L. (2022). Acting-in-Context: A Methodological and Theoretical Approach to Understanding the Actions of People Living in Poverty. In: Potvin, L., Jourdan, D. (eds) Global Handbook of Health Promotion Research, Vol. 1. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-97212-7_6
- Agbedahin AV. (2019). Sustainable development, Education for Sustainable Development, and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Emergence, efficacy, eminence, and future. Sustainable Development, 1–12. <https://doi.org/10.1002/sd.1931>.
- Alkire, S. (2007). The Missing Dimensions of Poverty Data. Introduction to the Special Issue. Oxford Development Studies, 35 (4), 347-359. OPHI Working Paper (00).
- Alkire, S. & Foster, J. E. (2007). Counting and Multidimensional Poverty Measurement. OPHI Working Paper 7. Recuperado de: <http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/ophi-wp7.pdf>
- Andenas, M., Perelman, J. & Scharling, C. (2021). The Fight Against Poverty and the Right to Development: General Report. In: Andenas, M., Perelman, J., Scharling, C. (eds) The Fight Against Poverty and the Right to Development. Ius Comparatum - Global Studies in Comparative Law, vol 52. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57324-9_1
- Badgett, M. V. L., Choi, S. K., & Wilson, B. D. M., (2019). LGBT Poverty in the United States: A study of differences between sexual orientation and gender identity groups. Los Angeles, CA: The Williams Institute. Recuperado de: <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/National-LGBT-Poverty-Oct-2019.pdf> .
- Baggen, Y., Lans, T. & Gulikers, J. (2022). Making Entrepreneurship Education Available to All: Design Principles for Educational Programs Stimulating an Entrepreneurial Mindset.

Entrepreneurship, Education and Pedagogy, Vol 5(3), 347-374, <https://doi.org/10.1177/2515127420988517>

Belfield, C. (2008). The cost of early school-leaving and school failure. World Bank. Recuperado de: <http://web.worldbank.org/archive/website01404/WEB/IMAGES/BELFIELD.PDF>

Bertolini, A., Borkert, M., Ferrari, F., et al. (2021) Towards decent work in the digital age: introducing the fairwork project in Germany. *Z. Arb. Wiss.* 75, 187–192. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00247-w>

Bryson, J. M. (2004): “*The Strategy Chance Cycle: an effective strategy planning approach of Nonprofit Organizations*” in Herman, Robert D. “The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & management, Jossey-Bass, San Francisco, pp.171-203. https://ocw.unizar.es/ocw/pluginfile.php/105/mod_label/intro/ep-f-004-bryson.pdf

Carpenter, C. S., Eppink, S. T., & Gonzales, G. (2020). Transgender status, gender identity and socioeconomic outcomes in the United States. *ILR Review*, 73(3), 573–599. OGBP: –702. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0019793920902776> .

Chauvel, L., Bar Haim, E., Hartung, A. et al. (2021). Rewealthization in twenty-first century Western countries: the defining trend of the socioeconomic squeeze of the middle class. *J. Chin. Sociol.* 8, 4. <https://doi.org/10.1186/s40711-020-00135-6>

Choi, S. K., Badgett, M. V. L., & Wilson, B. D. M. (2019). State Profiles of LGBT Poverty in the United States. Los Angeles, CA: The Williams Institute. Recuperado de: <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/State-LGBT-Poverty-Dec-2019.pdf> .

Colón de Armas, C.A. (2018). *Crisis, planes fiscales y la Universidad de Puerto Rico*, 87 Rev. Jur. UPR 903. San Juan, Puerto Rico

Crenshaw, K.W. (2017) "On Intersectionality: Essential Writings". Faculty Books. 255.
Recuperado de: <https://scholarship.law.columbia.edu/books/255>

Departamento de Desarrollo Económico y Comercio de Puerto Rico (2022). Marco Estratégico de Desarrollo Económico: PPropósito. Recuperado de: <https://ddec.pr.gov/proposito/Marco-Estrat%C3%A9gico-Proposito.pdf>

Departamento de Educación de Puerto Rico (n.d.) *EdFacts*. Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo Educativo. San Juan, Puerto Rico.

Ellsworth, D., Harding, E. & Pinder, D. (2022). *Racial and ethnic equity in US higher education: Students and faculty*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/racial-and-ethnic-equity-in-us-higher-education-students-and-faculty>

Ferrao-Delgado, Luis A. (2022). Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025. San Juan, Puerto Rico. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

Félix, M. & Emilia Millón, M. (2022). Crisis and class inequality in Argentina: a new analysis using household survey data. *Rev Evol Polit Econ* 3, 405–433.
<https://doi.org/10.1007/s43253-022-00080-9>

Fundación del Colegio de CPA (2020). La ejecución de la política pública: las medidas para estabilizar la población. San Juan, Puerto Rico, 2020. Recuperado de: <https://www.colegiocpa.com/wp-content/uploads/2021/05/La-ejecucion-de-la-politica-publica-las-medidas-para-estabilizar-la-poblacion.pdf>

Fuster, P. (2008). Planificación Estratégica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN: 1681-5653, No. 46/1

Gobierno de Puerto Rico (2021). Boletín Administrativo Núm. OE-2021-039. Senado de Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico

Gobierno de Puerto Rico (2021). P. del S. 293, 8 de abril de 2021. Senado de Puerto Rico. San Juan, Puerto Rico

Grupo Banco Mundial (2019). Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1.000 personas) - Puerto Rico | Data. Banco Mundial. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN?contextual=default&end=2019&locations=PR&start=2016&view=chart>

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). *Una mirada al sistema educativo de Puerto Rico*. Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUE_RTO_RICO_1.pdf

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2018). *La dinámica poblacional de Puerto Rico*. Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUE_RTO_RICO_1.pdf

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2021) *Perfil del Migrante*. Recuperado de: <https://estadisticas.pr/publicaciones/perfil-del-migrante>

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2021). *Perfil Demográfico de la Población de Edad Avanzada: El mundo y Puerto Rico*. Recuperado de: <https://estadisticas.pr/files/Inventario/publicaciones/Perfil%20PR%20y%20El%20Mundo%202021.pdf>

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2018). *Pobreza y desigualdad: los mayores escollos al desarrollo humano*. Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUE_RTO_RICO1.pdf

Jorge, J.C. (2022). Perfil de los municipios de las unidades de la UPR. Equipo de Estrategias Académicas. Universidad de Puerto Rico-Administración Central. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

Kulaç, O. & Ozgur, H. (2017). An Overview of the Stages (Heuristics) Model as a Public Policy Analysis Framework. *European Scientific Journal* May 2017 /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

Kumar, P., Sahu, N.C. & Kumar, S. (2021). *Natural Disasters and Income Inequality in South Asia: An FGLS Panel Analysis*. In: Mishra, A.K., Arunachalam, V., Patnaik, D. (eds) *Critical Perspectives on Emerging Economies. Contributions to Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59781-8_3

Loya, B. (2013, October 24). *Estructura Organizacional por Equipos*. Prezi.Com. Recuperado de: <https://prezi.com/a9vlbrzktuq8/estructura-organizacional-por-equipos/>

Mazmanian, D. & Sabatier, P. (1989). *Implementation and public policy: With a new postscript*. Lanham: University Press of America.

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2017). *The Value of Social, Behavioral, and Economic Sciences to National Priorities: A Report for the National Science Foundation*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/24790> .

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2017). *Undergraduate Research Experiences for STEM Students: Successes, Challenges, and Opportunities*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/24622> .

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2020). *Promising Practices for Addressing the Underrepresentation of Women in Science, Engineering, and Medicine*:

Opening Doors: Proceedings of a Symposium in Brief. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25785> .

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2021). *Addressing Diversity, Equity, Inclusion, and Anti-Racism in 21st Century STEMM Organizations: Proceedings of a Workshop in Brief*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/26294> .

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2022). *Structural Racism and Rigorous Models of Social Inequity: Proceedings of a Workshop*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/26690>.

Navarro, C. (2021). *Guía para los Recintos y Unidades sobre el proceso de elaboración del Plan Estratégico UPR 2023-2028*. Oficina de Planificación Institucional, Vicepresidencia en Asuntos Académicos e Investigación, Universidad de Puerto Rico. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

Niño, M.D. (2022). Poverty, Material Hardship, and Telomere Length Among Latina/o Children. *J. Racial and Ethnic Health Disparities* 9, 1315–1324. <https://doi.org/10.1007/s40615-021-01072-x>

Núñez, I., Livanos, I. (2015). Temps “by choice”? An Investigation of the Reasons Behind Temporary Employment Among Young Workers in Europe. *J Labor Res* 36, 44–66. <https://doi.org/10.1007/s12122-014-9195-3>

Parr, A. Binagwaho, A., Stirling, A., Davies, A., Mbow, C., et al. (2022). *Knowledge-driven actions: Transforming higher education for global sustainability* United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Paris, France.

QS. (2022). Democratising data in higher education: Results from the 2021 QS Institutional Data Usage Survey. Recuperado de: <https://www.qs.com/portfolio-items/democratising-data-in-higher-education/>

Rosario, A.M., Pericchi, L. & Mattei, H. (2022). Análisis Estadístico de la población universitaria en respuesta al declive poblacional de Puerto Rico. Presentación ante la Junta Universitaria de la UPR, 2 de febrero de 2022. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

Schneider, M. (2008). The costs of failure factories in American Higher Education. American Enterprise Institute for Public Policy Research, 6. <https://www.aei.org/research-products/report/the-costs-of-failure-factories-in-american-higher-education/>

Thomsen, J.P. (2022). The social class gap in bachelor's and master's completion: university dropout in times of educational expansion. *High Educ* 83, 1021–1038. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00726-3>

Tuitt, F., Haynes, C. & Stewart, S. eds. (2016). *Race, Equity and the Learning Environment: The Global Relevance of Critical and Inclusive Pedagogies in Higher Education*. Stylus Publishing, LLC: Virginia.

Universidad de Puerto Rico (2017). Plan Estratégico 2017-2022 | Universidad de Puerto Rico: Una nueva era de innovación y transformación para el éxito estudiantil. San Juan, Puerto Rico, 2017. Recuperado de: <https://www.upr.edu/ponce/wp-content/uploads/sites/11/2015/07/plan-estrategico-upr-2017-2022.pdf>

Universidad de Puerto Rico (2022). Presupuesto de la Universidad de Puerto Rico Año Fiscal 2022-2023. Oficina de Presupuesto. Administración Central. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico (2022). Tablero de Datos Institucionales. Recuperado de: <https://www.upr.edu/datos-institucionales/>

Universidad de Puerto Rico en Arecibo (2020). Informe: Cuestionario “Plan Estratégico UPR: 2023-2028”. Oficina de Planificación y Estudios Institucionales. Documento interno no publicado. Arecibo, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico en Bayamón (2020). Análisis Plan Estratégico Vigente. Oficina de Planificación, Estudios Institucionales y Acreditaciones. (Carta del 16 de diciembre de 2020). Documento interno no publicado. Bayamón, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico en Carolina (2020). Análisis del Plan Estratégico Sistémico. Oficina de Investigación, Planificación y Efectividad Institucional. Documento interno no publicado. Carolina, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico en Humacao (2020). Análisis Plan Estratégico Vigente. Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional. (Carta del 16 de diciembre de 2020). Documento interno no publicado. Humacao, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico en Utuado (2020). Informe sobre el nuevo Plan Estratégico 2023-2028. Senado Académico. (Certificación Núm. 29 Año 2020-2021 del 10 de diciembre de 2020). Documento interno no publicado. Utuado, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico-Recinto de Ciencias Médicas (2021). Análisis de Factores Externos de Impacto en UPR. Comité de Planificación Estratégica (Tabla OPIAI -Octubre 2021). Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico-Recinto de Ciencias Médicas (2020, 19 de diciembre). Observaciones Plan Estratégico de la UPR 2017-2022. Oficina de Planificación, Investigación y Avalúo Institucional. Decanato de Asuntos Académicos. (Tabla 19). Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico-Recinto Universitario de Mayagüez (2020). Comentarios al Plan Estratégico 2017-2022. Documento interno no publicado. Mayagüez, Puerto Rico.

Universidad de Puerto Rico-Recinto de Río Piedras (2022). Informe sobre el insumo de la comunidad universitaria del Recinto de Río Piedras en la consulta para la elaboración del Plan Estratégico 2023-2028 del sistema de la Universidad de Puerto Rico. División de Investigación Institucional y Avalúo. Decanato de Asuntos Académicos. (Carta del 28 de marzo de 2022). Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

US Census Bureau (2022). *Puerto Rico Community Survey* 2016-2020. Recuperado de: <https://www.census.gov/programs-surveys/acs/about/puerto-rico-community-survey.html>

US Congress (2016). Puerto Rico Oversight, Management and Economic Stability Act of 2016 (PROMESA); 114-187 (06/30/2016), S. 2328, 114th Congress 2015-2016.

Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno*. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales, núm. 11, 2007, pp. 183-210 Asociación Española de Ciencia Regional Madrid, España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>

Vázquez Cano, E. (2018) La participación de la Inspección Educativa para el asesoramiento y la supervisión de la innovación escolar. (2018). International Studies on Law and Education 29/30 mai-dez 2018 CEMOrOc-Feusp / IJI-Univ. do Porto. Recuperado de: http://www.hottopos.com/isle29_30/179-194Vazquez.pdf

Wanyoike, C. & Pete, J. (2022). Perceptions of Youth on the Role of Basic Education in Breaking Generational Poverty. In: Wakiaga, L.A. (eds) Women's Contribution to Higher Education and Social Transformation. Diversity and Inclusion Research. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95622-6_14

Wilson Wilson, B.D.M. et al., (2020). Caminos a la Pobreza: Experiencias vividas por las personas

LGBTQ. UCLA School of Law, Williams Institute.
<https://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/Pathways-Ex-Summary-Spanish-Sep-2020.pdf>

Notas:

ⁱ Ferrao-Delgado, Luis A. (2022). Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025. San Juan, Puerto Rico. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

ⁱⁱ Navarro, C (2021). Guía para los Recintos y Unidades sobre el proceso de elaboración del Plan Estratégico UPR 2023-2028. Oficina de Planificación Institucional, Vicepresidencia en Asuntos Académicos e Investigación, Universidad de Puerto Rico. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

ⁱⁱⁱ Para una introducción al tema consulte a: Vázquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales, núm. 11, 2007, pp. 183-210 Asociación Española de Ciencia Regional Madrid, España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>

^{iv} Para una introducción al tema consulte a: Vázquez Cano, E. La participación de la Inspección Educativa para el asesoramiento y la supervisión de la innovación escolar. (2018). International Studies on Law and Education 29/30 mai-dez 2018 CEMOrOc-Feusp / IJI-Univ. do Porto. Recuperado de: http://www.hottopos.com/isle29_30/179-194Vazquez.pdf

^v Plan Estratégico 2017-2022 | Universidad de Puerto Rico: Una nueva era de innovación y transformación para el éxito estudiantil. San Juan, Puerto Rico, 2017. Recuperado de: <https://www.upr.edu/ponce/wp-content/uploads/sites/11/2015/07/plan-estrategico-upr-2017-2022.pdf>

^{vi} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *La dinámica poblacional de Puerto Rico*. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

^{vii} (a) Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *La dinámica poblacional de Puerto Rico*. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

(b) Rosario, A.M., Pericchi, L., Mattei, H. (2022). Análisis Estadístico de la población universitaria en respuesta al declive poblacional de Puerto Rico. Presentación ante la Junta Universitaria de la UPR, 2 de febrero de 2022. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

(c) Grupo Banco Mundial. (2019). *Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1.000 personas) - Puerto Rico | Data*. Banco Mundial. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN?contextual=default&end=2019&locations=PR&start=2016&view=chart>

^{viii} Banco Mundial. Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN?locations=PR>

^{ix} Encuesta sobre la Comunidad, 2016-2020, (Puerto Rico Community Survey).

^{xx} Jorge, JC. (2022). Municipios UPR. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

^{xi} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. Recuperado de: <https://estadisticas.pr/publicaciones/perfil-del-migrante>

^{xii} Rosario, A.M., Pericchi, L., Mattei, H. (2022). Análisis Estadístico de la población universitaria en respuesta al declive poblacional de Puerto Rico. Presentación ante la Junta Universitaria de la UPR, 2 de febrero de 2022. Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

^{xiii} La ejecución de la política pública: las medidas para estabilizar la población. Fundación del Colegio de CPA. San Juan, Puerto Rico, 2020. Recuperado de: <https://www.colegiocpa.com/wp-content/uploads/2021/05/La-ejecucion-de-la-politica-publica-las-medidas-para-estabilizar-la-poblacion.pdf>

^{xiv} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Resumen ejecutivo*. Recuperado de:

https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

^{xv} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Resumen ejecutivo*. Recuperado de:

https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

^{xvi} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Puerto Rico en los índices de desarrollo humano*. Recuperado

de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

^{xvii} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Resumen ejecutivo*. Recuperado de:

https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

--- *Conclusiones sobre desarrollo y desigualdad en Puerto Rico*. Recuperado de:

https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

^{xviii} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Resumen ejecutivo*. Recuperado de:

https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

--- *Conclusiones sobre desarrollo y desigualdad en Puerto Rico*. Recuperado de:

https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

^{xix} Marco Estratégico de Desarrollo Económico: PPropósito. (2022). Departamento de Desarrollo Económico y Comercio, Gobierno de Puerto Rico. Recuperado de: <https://ddec.pr.gov/proposito/Marco-Estrat%C3%A9gico-Proposito.pdf>

^{xx} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. Recuperado de:

https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

^{xxi} Encuesta de la Comunidad de Puerto Rico 2026-2020, US Census Bureau.

^{xxii} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Hacia un diagnóstico del desarrollo humano en Puerto Rico, 1990-2015*. Recuperado de:

https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

(b) Perfil Demográfico de la Población de Edad Avanzada: El mundo y Puerto Rico. Recuperado de:

<https://estadisticas.pr/files/Inventario/publicaciones/Perfil%20PR%20y%20El%20Mundo%202021.pdf>

^{xxiii} Boletín Administrativo Num. OE-2021-039, Gobierno de Puerto Rico 2021

^{xxiv} Senado de Puerto Rico, P. del S. 293, 8 de abril de 2021

^{xxv} Alkire, S. (2007). The Missing Dimensions of Poverty Data. Introduction to the Special Issue. *Oxford Development Studies*, 35 (4), 347-359. OPHI Working Paper (00).

^{xxvi} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Puerto Rico en los índices de desarrollo humano*. Recuperado

de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf

^{xxvii} Alkire, S. y Foster, J. E. (2007). Counting and Multidimensional Poverty Measurement. OPHI Working Paper 7. Recuperado de: <http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/ophi-wp7.pdf>

-
- ^{xxviii} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Cultura y desarrollo humano: la sinergia imprescindible*. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf
- ^{xxix} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Puerto Rico en los índices de desarrollo humano*. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf
- ^{xxx} EdFacts, Departamento de Educación de Puerto Rico, Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo Educativo.
- ^{xxxi} Tablero de Datos Institucionales, Universidad de Puerto Rico.
- ^{xxxii} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Una mirada al sistema educativo de Puerto Rico*. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf
- ^{xxxiii} Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano: Puerto Rico 2016. *Pobreza y desigualdad: los mayores escollos al desarrollo humano*. Recuperado de: https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/INFORME_DESARROLLO_HUMANO_PUERTO_RICO_1.pdf
- ^{xxxiv} Tuitt, F., Haynes, C., Stewart, S. eds. (2016) *Race, Equity and the Learning Environment: The Global Relevance of Critical and Inclusive Pedagogies in Higher Education*. Stylus Publishing, LLC: Virginia.
- ^{xxxv} Ellsworth, D., Harding, E., Pinder, D. (2022). *Racial and ethnic equity in US higher education: Students and faculty*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/racial-and-ethnic-equity-in-us-higher-education-students-and-faculty>
- ^{xxxvi} Crenshaw, K.W. (2017) "On Intersectionality: Essential Writings". Faculty Books. 255. Recuperado de: <https://scholarship.law.columbia.edu/books/255>
- ^{xxxvii} Universidad de Puerto Rico en Arecibo (2020). Informe: Cuestionario "Plan Estratégico UPR: 2023-2028". Oficina de Planificación y Estudios Institucionales. Documento interno no publicado. Arecibo, Puerto Rico.
- en Bayamón (2020). Análisis Plan Estratégico Vigente. Oficina de Planificación, Estudios Institucionales y Acreditaciones. (Carta del 16 de diciembre de 2020). Documento interno no publicado. Bayamón, Puerto Rico.

--- en Carolina (2020). Análisis del Plan Estratégico Sistémico. Oficina de Investigación, Planificación y Efectividad Institucional. Documento interno no publicado. Carolina, Puerto Rico.

--- en Humacao (2020). Análisis Plan Estratégico Vigente. Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional. (Carta del 16 de diciembre de 2020). Documento interno no publicado. Humacao, Puerto Rico.

--- en Utuado (2020). Informe sobre el nuevo Plan Estratégico 2023-2028. Senado Académico. (Certificación Núm. 29 Año 2020-2021 del 10 de diciembre de 2020). Documento interno no publicado. Utuado, Puerto Rico.

--- Recinto de Ciencias Médicas (2021). Análisis de Factores Externos de Impacto en UPR. Comité de Planificación Estratégica (Tabla OPIAI -octubre 2021). Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

--- Recinto de Ciencias Médicas (2020). Observaciones Plan Estratégico de la UPR 2017-2022. Oficina de Planificación, Investigación y Avalúo Institucional. Decanato de Asuntos Académicos. (Tabla 19 de diciembre de 2020). Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

--- Recinto Universitario de Mayagüez (2020). Comentarios al Plan Estratégico 2017-2022. Documento interno no publicado. Mayagüez, Puerto Rico.

--- Recinto de Río Piedras (2022). Informe sobre el insumo de la comunidad universitaria del Recinto de Río Piedras en la consulta para la elaboración del Plan Estratégico 2023-2028 del sistema de la Universidad de Puerto Rico. División de Investigación Institucional y Avalúo. Decanato de Asuntos Académicos. (Carta del 28 de marzo de 2022). Documento interno no publicado. San Juan, Puerto Rico.

^{xxxviii} Fuster, P. (2008). Planificación Estratégica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación* ISSN: 1681-5653 n.o 46/1 – 25 de abril de 2008

^{xxxix} Kumar, P., Sahu, N.C., Kumar, S. (2021). Natural Disasters and Income Inequality in South Asia: An FGLS Panel Analysis. In: Mishra, A.K., Arunachalam, V., Patnaik, D. (eds) *Critical Perspectives on Emerging Economies. Contributions to Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59781-8_3

^{xl} PROMESA; 114-187 (06/30/2016), S. 2328, *114th Congress* 2015-2016