

UPRH

PLAN ESTRATÉGICO | 2024-2029



“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”.

Peter Drucker

La Universidad de Puerto Rico en Humacao está acreditada por la agencia regional Middle States Commission on Higher Education (MSCHE).

La Universidad de Puerto Rico prohíbe toda discriminación en la educación, el empleo y en la prestación de servicios por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, origen o condición social, ascendencia, estado civil, ideas o creencias religiosas o políticas, género, preferencia sexual, nacionalidad, origen étnico, condición de veterano de las Fuerzas Armadas o incapacidad.

 Patrono con Igualdad de Oportunidades

Nota: El género gramatical masculino en el aspecto lingüístico de este documento se refiere a seres de ambos sexos.



Dr. Carlos A. Galiano Quiñones
Rector

Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional

Dra. Ivette Irizarry Santiago
Coordinadora

Sra. Emma E. Santana Ruiz
Colaboradora

Preparado por
Dra. Ivette Irizarry Santiago
Dra. Mildred Cuadrado Cuadrado
Comité de Planificación Institucional

Dra. Mildred Cuadrado Cuadrado
Portada, diseño gráfico, tipografía y edición

Reacciones de la comunidad universitaria y externa
31 de octubre de 2024

Aprobado por la Junta Administrativa
5 de diciembre 2024
Certificación Número 2024-2025-019

Recibido por el Senado Académico
19 de diciembre de 2024
Certificación Número 2024-2025-033

Enmendado por la Junta Administrativa
15 de mayo de 2025
Certificación Número 2024-2025-042

Comité de Planificación Institucional (CPI)

Directora de la OPAI y Coordinadora CPI
Dra. Ivette Irizarry Santiago

Enlaces OPAI
Dra. Mildred Cuadrado Cuadrado

Representante Biblioteca
Sra. Milagros O. Vázquez Roca

Representante Área de Artes
Dr. Juan E. Marcano Medina

Representante Área de Ciencias
Dra. Deborah Parrilla Hernández

Representante Área de Ciencias Administrativas
Dra. Betzabeth López Ríos

Representante Junta Administrativa
Profa. Alba I. Pérez Ramos

Representantes Senado Académico
Dra. Eneida Silva Collazo
Dra. Evelyn Cruz Llópez

Representante Oficina de Presupuesto
Sra. Adiairy Laviena Rodríguez

Representante Oficinas de Servicios al Estudiante
Sr. José R. Jiménez Castro

**Representantes Personal Exento No Docente Departamentos Académicos
y Áreas de Servicios a la Comunidad Universitaria y Externa**
Sr. José M. Moreira Barreto Sr. David López Rodríguez
Dra. Liz M. Pagán Santana Sra. Lynette Rivera Morges

Estudiante
Sr. Kensar J. Cruz Estrada

Comunidad Externa
Sr. Francis Bermúdez Vázquez



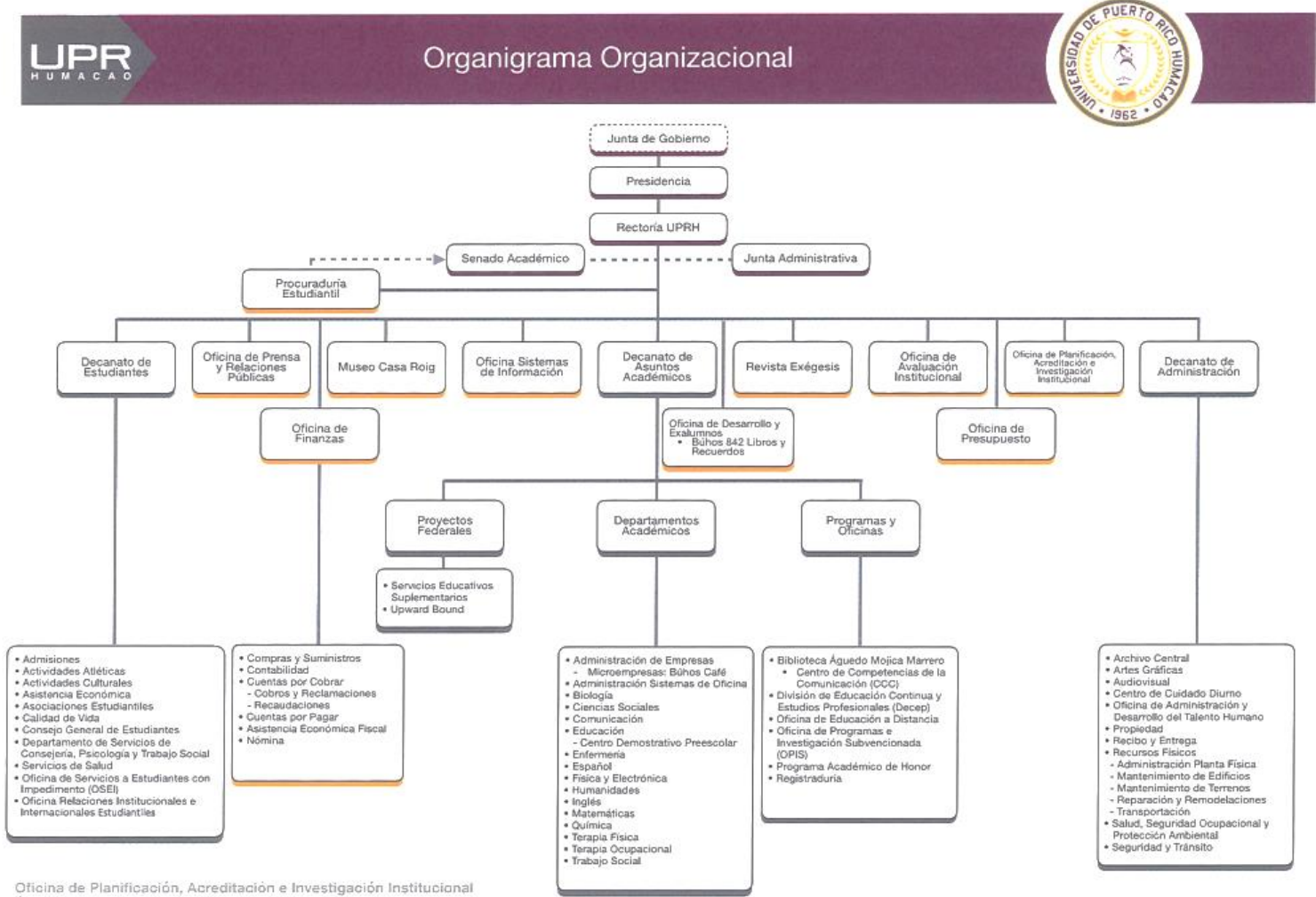


Tabla de contenido

Introducción	2	Misión Universidad de Puerto Rico en Humacao	10
Preámbulo	2	Visión Universidad de Puerto Rico en Humacao	10
Revisión literatura sobre la planificación estratégica	2	Metas Universidad de Puerto Rico en Humacao	10
Conceptos y fundamentos básicos	2	Operacionalización del Plan Estratégico	11
Modelo de planificación estratégica en la Universidad de Puerto Rico en Humacao	3	Operacionalización de la misión y metas	11
Ambiente interno de la Universidad de Puerto Rico en Humacao	4	Plan Estratégico 2024-2029	12
Ambiente externo del área de mercado	7	Referencias	22
Análisis de los retos en la educación superior	8	Aprobación del plan	24
Base legal de la Universidad de Puerto Rico	9	Certificación de la Junta Administrativa	25
Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico	9	Certificación del Senado Académico	27
Valores Universidad de Puerto Rico en Humacao	10	Glosario	28



PLAN ESTRATÉGICO | 2024-2029

Introducción y Preámbulo

Introducción

El Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico en Humacao (UPRH) es el instrumento gerencial que encamina los esfuerzos institucionales hacia el cumplimiento de la misión y visión que dirigen el quehacer universitario. A través de sus metas, se contribuye al desarrollo cultural, ambiental, social y económico, y a mejorar la calidad de vida de la región oriental a la que sirve la universidad.

El plan incluye los análisis del ambiente interno y externo dentro del contexto en el que la institución se desenvuelve. A base de estos análisis, se formularon los objetivos y estrategias que proponen los cambios para responder a las prioridades identificadas. El plan fue conceptualizado mediante un equipo de trabajo representativo de todos los sectores que componen la comunidad universitaria y representación de la comunidad externa. Además, se realizó un foro como mecanismo de consulta directa de participación ciudadana. Esto le confiere legitimidad y transparencia al proceso de planificación institucional.

Preámbulo

Revisión literatura sobre planificación estratégica

Conceptos y fundamentos básicos. Las instituciones de educación superior (IES) se enfrentan en la actualidad a entornos cambiantes y dinámicos que requieren respuestas más rápidas y adaptativas a los nuevos escenarios (Huerta-Riveros & Pedraja-Rejas, 2019). Las autoras recalcan que es fundamental poder contar con herramientas de gestión estratégica que permitan adaptarse con agilidad a las nuevas demandas del entorno. Se hace énfasis en que la herramienta tradicional que posee estas características es la planificación, la cual ha sido validada a lo largo del tiempo y es usualmente utilizada por la mayoría de las organizaciones, porque reúne los desafíos que desea superar la institución en el mediano y largo plazo. Por tal razón, sus objetivos representan los anhelos que la comunidad se ha planteado conseguir en un horizonte de tiempo determinado.

La planificación es el proceso que guía a la institución en torno a pilares fundamentales que están presentes en el quehacer diario de las personas, como son su visión, misión, metas y objetivos, entre otros lineamientos estratégicos. Huerta-Riveros & Pedraja-Rejas (2019) exponen que la dirección estratégica de las IES actúa plasmando sus estilos de gestión, liderazgo y calidad en los procesos que adelantan con la comunidad interna y externa. Por su parte, Chiavenato (2017) indica que la planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Peter Drucker (2006) define el concepto de planificación estratégica como: “Proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se han generado”.

Hoy más que nunca, ante los cambios vertiginosos de la tecnología, se amplía la competitividad. Como establece Chiavenato (2017), la inteligencia competitiva o inteligencia de negocios es un proceso extensivo de recolección de datos e informaciones relevantes con respecto a objetivos, estrategias, recursos y capacidades de la organización y sus competidores. El autor enfatiza que, en la ventaja competitiva, la analítica constituye el insumo para decisiones informadas, y es considerada un subconjunto de la inteligencia competitiva. Esta facilita el conjunto de tecnologías y procesos que utilizan datos para comprender y analizar el desempeño de la organización y de la competencia en el mercado. La elección de decisiones respecto a las políticas organizacionales exige enfoques creativos que consideren tanto la experiencia como la intuición y el análisis predictivo de datos e información; esto debido al dinámico, complejo y cambiante mundo.

Como metodología para abordar el entorno externo y el interno de las organizaciones en relación con oportunidades y amenazas exógenas, y fortalezas y debilidades endógenas, se destaca la Matriz SWOT. Según describe Chiavenato (2017), la formulación de políticas aplicadas a partir de la Matriz SWOT (acrónimo de Strengths = fortalezas; Weaknesses = debilidades; Opportunities = oportunidades y Threats = amenazas) es una de las prácticas más utilizadas en el

proceso de planificación estratégica. Este análisis permite cruzar oportunidades y amenazas externas para la intención estratégica de la organización—tomando en consideración su misión, visión, valores y objetivos—, con las fortalezas o puntos fuertes y las debilidades o puntos por mejorar de la organización al lidiar con las amenazas y oportunidades. Una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, como plantea el autor, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas (F) y debilidades (D)—ambiente interno—, y de las oportunidades (O) y amenazas (A)—ambiente externo—; cruces que indicarán el rumbo que se debe seguir. En términos generales, el FODA (SWOT en inglés) permite a los administradores comparar y contrastar posibles estrategias e identificar, después de la serie de estrategias desarrolladas, cómo sostener la ventaja competitiva, por lo cual las estrategias deben ser congruentes entre sí (Hill et al., 2019).

El proceso formal de la planificación estratégica tiene cinco pasos principales como describen Hill et al. (2019):

- ➊ Selección de la misión y las principales metas
- ➋ Análisis del entorno externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas
- ➌ Análisis del entorno interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades
- ➍ Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas de la organización y atenderán sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas. Estas estrategias deben ser coherentes con la misión y las metas principales de la organización, y ser congruentes con el modelo de planificación estratégica establecido.
- ➎ Implantación de las estrategias

La implantación de las estrategias implica emprender acciones a todos los niveles dentro de la organización para ejecutar el plan estratégico. Eso requiere involucrar a todos los constituyentes. Tanto el proceso como el plan deben contar con los recursos necesarios (financieros, humanos y activos físicos) para cumplir las metas. El proceso de planificación debe ser uno abierto para obtener compromiso

y apertura al cambio y a la transformación. El avalúo sostenido mantendrá la innovación y efectividad educativa hacia el mejoramiento continuo en lo que respecta a las IES.

Los planes estratégicos generados en el proceso de planificación suelen proyectarse a lo largo de un periodo de uno a cinco años (Hill et al., 2019). El plan se evalúa cada año. Los autores resaltan que los resultados del proceso anual deben usarse como insumo del proceso de presupuestación del año venidero, de manera que la planificación estratégica determine la asignación de recursos dentro de la organización.

Modelo de planificación estratégica en la Universidad de Puerto Rico en Humacao. Por más de cuatro décadas, la UPRH ha utilizado su Plan Estratégico como guía de crecimiento y distribución de sus recursos. Se complementa con los otros planes institucionales que se desarrollan en cumplimiento con las exigencias estatales y federales. A estos fines, con el propósito de mantener la efectividad institucional a través del análisis de la evaluación de planes, la institución aprobó la *Política de efectividad institucional: alineamiento de la planificación con la asignación de recursos* (UPRH, 2018). La política define la efectividad institucional como la validación de toda gestión en la que se involucra el personal institucional para alcanzar su misión y metas. El proceso institucional involucra programas académicos, servicios y procesos administrativos¹. Por tal razón, la UPRH seguirá la política para promover prioridades institucionales y proyecciones sistémicas. Las tres prioridades establecidas y que se conceptualizan como entrelazadas e inseparables son:

- ➊ **Innovación:** Planificación de un futuro tecnológico y globalización integrada
 - Desarrollo programas de educación a distancia
 - Desarrollo programas graduados
 - Creación de microempresas

¹ Los planes institucionales son aprobados por la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico y por la Junta Administrativa de la UPRH.



- **Sostenibilidad:** Esfuerzo por mantener la autonomía económica y académica a medida que se avanza al futuro
 - Reestructuración oficinas administrativas y programas académicos
 - Diversificación de la base financiera
 - Mejora de la infraestructura
- **Servicios:** Servir a la comunidad de una manera éticamente responsable y significativa
 - Involucración de estudiantes en actividades de alcance comunitario
 - Capacitación de estudiantes para satisfacer las necesidades profesionales de la comunidad
 - Involucración de líderes comunitarios, exalumnos y otros constituyentes

Con la aprobación de la política, a su vez, se recertificó la adopción del modelo de Efectividad Institucional de Nichols y Nichols (2000). El enfoque del modelo está basado en medidas de resultados esperados en cumplimiento con la misión institucional e integra, en todos los niveles institucionales, los planes operacionales, los procesos de evaluación y la asignación de recursos. La siguiente figura describe gráficamente el modelo.

Relación de la planificación estratégica y planificación de la efectividad institucional



Adaptado de The Department Head's Guide to Assessment Implementation in Administrative and Educational Support Units, by James O. Nichols and Karen W. Nichols, Agathon Press, New York, 2000.

En marzo del Año Académico 2021-2022 se recibió la visita virtual de MSCHE para la reacreditación institucional por lo cual se realizó la evaluación sumativa del PED. Los resultados de ambos procesos sirven de base para la quinta iteración y reevaluación de este documento. Una vez aprobado el plan, que guiará el desarrollo de la institución en los próximos cinco años, la UPRH contará con los siguientes documentos necesarios para continuar el análisis de la efectividad institucional y educativa:

- Plan Estratégico 2024-2025 al 2028-2029
- Plan de Evaluación Institucional 2024-2025 al 2028-2029
- Plan Financiero 2018-2021 (Extendido hasta 2026)

La implantación del Plan Estratégico se operacionaliza mediante el Ciclo de Planificación y Evaluación Institucional aprobado por la Junta Administrativa (Certificación Número 1996-1997-138). Se destaca que en este modelo de planificación estratégica se insertan, también, las características de excelencia en la educación superior según lo establece la Middle States Commission on Higher Education; en específico, en lo que respecta al documento que aquí se presenta, el Estándar VI: Planificación, recursos y mejoramiento institucional. En este se declara que los procesos de planificación institucional, los recursos y las estructuras están alineadas entre sí y son suficientes para cumplir la misión y metas, para evaluar y mejorar continuamente sus programas y servicios, y para responder efectivamente a las oportunidades y desafíos.

Ambiente interno de la Universidad de Puerto Rico en Humacao

La capacidad estratégica implica estar a la vanguardia de los cambios del entorno, la globalización y todos aquellos aspectos que le permitan crecer, innovar y mejorar su competitividad, anticipándose a las necesidades sociales y de la misma organización. Conocer el entorno es la base para identificar todos los aspectos que influyen en la organización para poder plantear acciones que permitirán enfrentar las situaciones que surjan (Navarrete et al., 2023).

Las debilidades y fortalezas de la UPRH se resumen a continuación tomando como base el Autoestudio UPRH 2022, el cual identifica a la institución como una centrada en el estudiante. El autoestudio fue utilizado por el equipo evaluador de



la agencia acreditadora regional para establecer cumplimiento con los estándares y requisitos de afiliación. También, dentro del aspecto cultural, se consideraron los hallazgos relevantes de los siguientes documentos: Tabulación: evaluación sumativa Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2022 y Marco Estratégico de Desarrollo Económico: Propósito (2022). Además, se identificaron otros aspectos que distinguen a la institución.

El resumen de las fortalezas y debilidades se detalla a continuación. La numeración de las mismas no representa el orden de importancia.

Fortalezas

Académicas

1. Avalúo competencias de educación general
2. Avalúo competencias cursos de concentración de los programas académicos
3. Plan de Evaluación Institucional
4. Boletín de Evaluación publicado anualmente
5. Institucionalización del Foro de Evaluación
6. Programas académicos acreditados (9)
7. Servicios acreditados o certificados (2)
8. Programas únicos en el Sistema UPR (4)
9. Programas únicos en Puerto Rico (7)
10. Preparación académica de la facultad, incremento sostenido de doctorados
11. Incremento sostenido de facultad certificada para ofrecer cursos a distancia
12. Plan Estratégico de Desarrollo
13. Institucionalización de instrumentos de evaluación
14. Plan Financiero de la UPRH
15. Facultad que somete propuestas de fondos externos
16. Investigación subgraduada
17. Publicaciones en revistas arbitradas
18. Institucionalización del Día de la Investigación
19. Oficina de Servicios a Estudiantes con Impedimento

Servicios a la comunidad externa

1. Programas preuniversitarios y propuestas académicas, de servicio e investigación que contemplan este componente
2. Alianzas con diversas entidades públicas, privadas y comunitarias
3. Área de Promoción y Reclutamiento en la Oficina de Admisiones
4. Institucionalización de la orientación a estudiantes de nuevo ingreso
5. Plan Estratégico de Desarrollo
6. Institucionalización del Estudio de Seguimiento Estudiantil
7. Plan de Evaluación Institucional
8. Plan Financiero de la UPRH
9. Facultad somete propuestas de fondos externos para proyectos de servicio
10. Centro Demostrativo Preescolar
11. Casa Abierta UPRH
12. Centro de Servicios Integrales para Personas Sin Hogar (SIPSH)
13. Artes Gráficas
14. Biblioteca Águedo Mojica Marrero
15. Instituto Transdisciplinario de Investigación Acción Social (ITIAS)
16. Embarcación de Ciencias Naturales

Culturales

1. Región oriental constituye un centro de riqueza cultural y de atractivos turísticos y reservas naturales con diversidad de ecosistemas
2. Oficina de Actividades Culturales
3. Actividades académicas que promueven valores de la cultura puertorriqueña
4. Institucionalización del horario universal (MJ 10:30 a. m. a 12:00 p. m.)
5. Estudio de Seguimiento Estudiantil con preguntas sobre aspectos culturales
6. Competencias mínimas de educación general para todos los egresados
7. Plan de Evaluación Institucional
8. Plan Financiero de la UPRH
9. Revistas indizadas *Exégesis* y *Cuadrivium*
10. Coro y Banda promueven la cultura
11. Teatro Gris
12. Radio Web
13. Museo Casa Roig y Anexo



Administrativa

1. Personal no docente estable con permanencia
2. Participación estudiantil en los cuerpos deliberativos, departamentos académicos y comités institucionales
3. Organizaciones estudiantiles
4. Actividades anuales de confraternización para toda la comunidad universitaria
5. Oficinas y programas de servicios de apoyo al estudiantado
6. Institucionalización del horario universal para asistencia a las actividades institucionales
7. Institucionalización del Ciclo de Planificación y Evaluación Institucional
8. Modelo de planificación estratégica altamente participativo
9. Políticas y normativas institucionales definidas
10. Plan Estratégico de Desarrollo
11. Estudio de Seguimiento Estudiantil
12. Plan de Evaluación Institucional
13. Plan Financiero de la UPRH
14. Alineamiento de la misión institucional con los departamentos académicos y oficinas de servicio

Debilidades

Académicas

1. Ausencia de un plan para el desarrollo y adquisición de los recursos tecnológicos
2. Sistematización de los procesos de evaluación
3. Bajas tasas de retención y graduación del 46 % de los programas académicos
4. Necesidad de diversificar e incrementar las fuentes de fondos en función del proceso de planificación
5. Ausencia de registro oficial de las publicaciones, trabajo creativo y patentes de la facultad

Servicios a la comunidad externa

1. Falta de avalúo continuo de los servicios a la comunidad externa
2. Necesidad de diversificar e incrementar las fuentes de fondos en función del proceso de planificación
3. Mercadear, a gran escala, la oferta educativa de la Decep
4. Integración de la comunidad externa para el desarrollo institucional
5. Ausencia de registro oficial de los servicios a la comunidad externa
6. Búhos 842 Libros y Recuerdos

Culturales

1. Institucionalización de la Semana de la Puertorriqueñidad
2. Institucionalización de la celebración de la Semana de la Protección del Ambiente
3. Necesidad de diversificar e incrementar las fuentes de fondos en función del proceso de planificación

Administrativas

1. Ausencia de un plan para el desarrollo y adquisición de recursos tecnológicos
2. Falta de avalúo continuo de los servicios de apoyo al estudiantado y al personal
3. Inexistencia de un plan de mantenimiento diferido para las instalaciones físicas (necesidades planteadas por los departamentos académicos y oficinas administrativas)
4. Necesidad de diversificar e incrementar las fuentes de fondos en función del proceso de planificación
5. Necesidad de reingeniería en las operaciones institucionales mediante las mejores prácticas administrativas
6. Necesidad de aprobación de cuentas rotatorias
7. Necesidad de aprobación de cuentas de donaciones

Ambiente externo del área de mercado

Todas las organizaciones operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera. Este macroambiente, como destaca Thompson et al. (2020), incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales; y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo en que opera la organización. A su vez, como indica Robbins & Judge (2017), los ambientes dinámicos crean mucha más incertidumbre, por lo cual la administración puede ampliar su estructura para detectar y responder a las amenazas como forma de minimizar la incertidumbre en mercados clave.

Mediante la Certificación Número 2023-2024-034 de la Junta Administrativa de la UPRH, se recertificó el *Área de mercado*. Para determinar el *Área de mercado* se tomó en consideración los datos de matrícula por municipios de residencia. El *Área de servicio* incluye a todo Puerto Rico. La certificación incluyó como *Área de mercado* a los 16 municipios del área geográfica de la parte centro oriental del país que aportan entre el uno al cinco por ciento de matrícula; estos son: Caguas, Gurabo, Humacao, Juncos, Las Piedras, Naguabo, San Lorenzo, Yabucoa, Ceiba, Fajardo, Luquillo, Maunabo, Río Grande, Patillas, Culebra y Vieques.

Toda institución de educación superior debe prestar atención al escenario externo para determinar qué desafíos y oportunidades deben considerarse para su desarrollo. A continuación, se resumen las oportunidades y amenazas sobre los asuntos relevantes del escenario externo a la UPRH.

Oportunidades

1. Actualización de infraestructura de telecomunicaciones e interconectividad tecnológica para facilitar la innovación

2. Desarrollo de nuevos y revitalizados programas para promover el crecimiento del turismo dentro de una economía sostenible
3. Desarrollo de la fuerza laboral que puede acelerar el proceso de cierre de brecha de habilidades requeridas en las industrias a través de programas educativos
4. Apoyo al crecimiento económico sostenible a través de los sectores relacionados con los océanos: pesca y agricultura
5. Ciudadanos competitivos con las destrezas y habilidades esenciales que requiere la fuerza laboral
6. Empleos emergentes: computación y matemáticas, datos e inteligencia artificial y desarrollo de productos digitales
7. Planificación empresarial que facilite el emprendimiento para que cualquier persona pueda crear un negocio exitoso en Puerto Rico
8. Fomento de la investigación y desarrollo del turismo a través de alianzas entre la academia y la industria turística
9. Implantación del modelo de aprendizaje de por vida (lifelong learning)
10. Reentrenamiento de la fuerza laboral con programas de *up-skilling* y *re-skilling*
11. Renovación y relanzamiento de las escuelas vocacionales enfocadas en emprendimiento
12. Colaboración entre instituciones educativas e industrias

Amenazas

1. Bajas tasas de natalidad
2. Éxodo de los puertorriqueños hacia los Estados Unidos
3. Gobierno presenta dificultad en el pago de la deuda lo que culmina en el Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act (PROMESA)
4. Envejecimiento de la población
5. Área este se encuentra en la ruta de los huracanes tropicales en el Caribe
6. Altos índices de violencia
7. Conservación de los recursos naturales
8. Cambio climático amenaza con desaparecer parte del patrimonio histórico en las costas de Puerto Rico
9. Falta de integración de los niveles educativos
10. Escasez de mano de obra afecta la economía y a las empresas



Análisis de los retos de la educación superior

En esta sección se presenta información relacionada con los diversos análisis de los retos que enfrenta la educación superior en el siglo XXI. Los retos más apremiantes son:

Académicos

- Impulsar el sentido emprendedor de los estudiantes por medio de centros de innovación universitarios que permitan la creación de proyectos o empresas innovadoras
- Profesionalizar la enseñanza como una labor colaborativa en la que se reconozca la función de los docentes de productores de conocimientos y figuras clave de la transformación educativa y social
- Mantener los vínculos entre las instituciones de educación superior, los niveles de educación y el aprendizaje formal e informal
- Inteligencia artificial a todos los niveles educativos
- Relevancia de los programas de estudio para suplir las necesidades del mercado laboral

Servicios a la comunidad externa

- Crear un proyecto de vida que fortalezca a las personas, sus familias, las comunidades y la humanidad
- Desarrollar espacios para la reflexión y el diálogo
- Establecer colaboraciones entre personas, grupos y comunidades locales y globales
- Oferta diversificada para fortalecer el proceso de internacionalización
- Fomentar el desarrollo de una cultura de planificación y evaluación y de rendición social de cuentas que coadyuve a ser más pertinente la educación superior

Culturales

- Acrecentar las oportunidades educativas que surgen a lo largo de la vida y en diferentes entornos culturales y sociales
- Preservar las identidades culturales, ya sean colectivas, institucionales o personales
- Relacionar a los seres humanos con los seres no humanos, la Tierra y el universo
- Promover la cultura de continuo aprendizaje a través de todas las etapas para mantener la competitividad
- Brindar oportunidades de aprendizaje innovador, multicultural y flexible

Administrativos

- Integrar el capital, la tecnología e información
- Realizar comparaciones (benchmarks) de buena fe, sin imponer ni presuponer homogeneidad
- Promover y facilitar los vínculos entre el diseño de políticas públicas— incluyendo financiamiento—, la acción de los organismos sociales y la acción de las IES como elementos indispensables para una educación superior capaz de responder a las necesidades del siglo XXI
- Visualizar la educación superior como una inversión estratégica para la producción eficiente de saberes con compromiso en el desarrollo de los países y de la humanidad
- Fomentar la gerencia participativa integrando a todos los empleados para el cumplimiento eficiente de los objetivos, lograr el empoderamiento y favorecer el clima organizacional
- Adoptar un enfoque en materia de la inteligencia artificial centrado en el ser humano y que tenga como objetivo reorientar el debate para incluir la función de la inteligencia artificial en la lucha de las desigualdades en el acceso a la educación, la investigación y la diversidad de las expresiones culturales

Base legal de la Universidad de Puerto Rico

La *Ley de la Universidad de Puerto Rico*, Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada, en su Artículo 1, establece que la ley tiene el propósito de reorganizar la Universidad de Puerto Rico, reafirmar y robustecer su autonomía y facilitar su continuo crecimiento.

El Artículo 2 establece que la universidad, como órgano de la educación superior, por su obligación de servicio al pueblo de Puerto Rico y por su debida fidelidad a los ideales de una sociedad integralmente democrática, tiene como **misión** esencial alcanzar los siguientes objetivos, con los cuales es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación científica:

1. Transmitir e incrementar el saber por medio de las ciencias y de las artes, poniéndolo al servicio de la comunidad a través de la acción de sus profesores, investigadores, estudiantes y egresados.
2. Contribuir al cultivo y disfrute de los valores éticos y estéticos de la cultura.

En el cumplimiento leal de su misión, la universidad deberá:

1. Cultivar el amor al conocimiento como vía de libertad a través de la búsqueda y discusión de la verdad, en actitud de respeto al diálogo creador.
2. Conservar, enriquecer y difundir los valores culturales del pueblo puertorriqueño y fortalecer la conciencia de su unidad en la común empresa de resolver democráticamente sus problemas.
3. Procurar la formación plena del estudiante, en vista de su responsabilidad como servidor de la comunidad.
4. Desarrollar a plenitud la riqueza intelectual y espiritual latente en nuestro pueblo, a fin de que los valores de la inteligencia y del espíritu de las personalidades excepcionales que surgen de todos sus sectores sociales, especialmente los menos favorecidos en los recursos económicos, puedan ponerse al servicio de la sociedad puertorriqueña.

5. Colaborar con otros organismos, dentro de las esferas de acción que le son propias, en el estudio de los problemas de Puerto Rico.
6. Tener presente que por su carácter de universidad y por su identificación con los ideales de vida de Puerto Rico está esencialmente vinculada a los valores e intereses de toda comunidad democrática.

La visión de la Universidad de Puerto Rico es:

Universidad de excelencia y posicionamiento internacional, comprometida con el éxito estudiantil mediante un quehacer innovador y transformador en la docencia, la investigación, creación, innovación y el servicio en las diversas ramas del saber humano para desarrollar una ciudadanía responsable (PE 2017-2022, UPR).

Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico

El *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico: una cartografía de acciones creativas e innovadoras 2023-2028* establece la ruta a seguir para continuar liderando los cambios y la innovación en la educación superior, investigación académica y servicio al país mientras enfrenta con éxito los retos contemporáneos locales y globales.

El plan está alineado con los estándares de acreditación de la Middle States Commission on Higher Education. De igual modo, es cónsono con el plan de desarrollo económico de Puerto Rico y con los objetivos de desarrollos sostenibles de las Naciones Unidas.

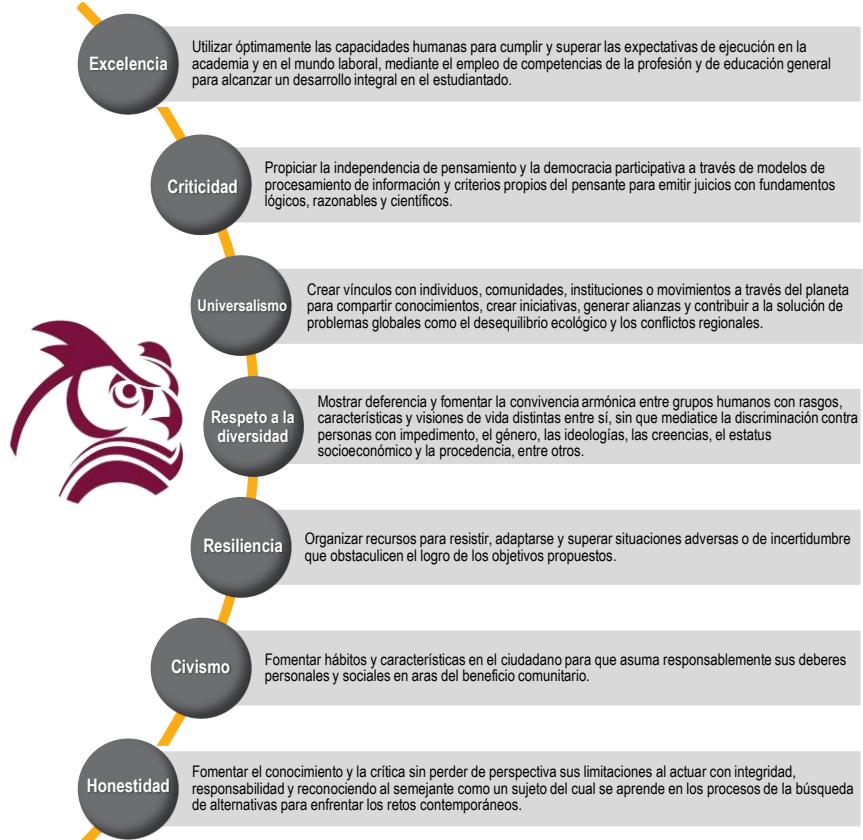
El objetivo primordial del plan es identificar rutas y acciones creativas e innovadoras para la UPR mientras preserva su carácter institucional y capacidad de ofrecer una educación universal. El concepto de cartografía utilizado como metáfora en el título del plan hace alusión al rol educativo, social, político, económico y cultural de las unidades institucionales en las comunidades y regiones donde ubican. Los asuntos estratégicos en los que se enmarcan las metas y objetivos son:

- Asunto estratégico 1: Innovación académica para el éxito de las futuras generaciones estudiantiles
- Asunto estratégico 2: Innovación administrativa para el bienestar de la comunidad universitaria y el mejoramiento de los servicios y la capacidad de la institución para la generación de nuevos fondos
- Asunto estratégico 3: Innovación en la investigación con compromiso social
- Asunto estratégico 4: Promoción de los valores éticos y estéticos del arte y la cultura



Valores Universidad de Puerto Rico en Humacao

Como plantean Robbins y Judge (2017), los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Los valores de la UPRH se redefinieron y las definiciones son más compresivas (PED, 2013). Estos son:



Misión Universidad de Puerto Rico en Humacao

Conforme a los criterios del Estándar 1 Misión y Metas de los Estándares para la Acreditación y Requisitos de Afiliación de la Middle States Commission on Higher Education (2023) y a los retos de la educación superior, el enunciado de misión de la UPRH aprobado en el 2013 fue revisado. Según el análisis, la declaración de dirección y propósito de la UPRH es la siguiente:

La Universidad de Puerto Rico en Humacao con centralidad en el éxito estudiantil: *Promueve la excelencia académica, la innovación y el servicio en la formación de profesionales que aporten al desarrollo social, económico y cultural de la región oriental, Puerto Rico y el Caribe.*

Visión Universidad de Puerto Rico en Humacao

Conforme a los valores y la revisión de la misión, la declaración sobre las expectativas futuras de la UPRH se reformuló. A estos efectos el enunciado de visión se manifiesta como sigue:

La Universidad de Puerto Rico en Humacao aspira a ser un centro de educación superior que brinde servicios a poblaciones no tradicionales en modalidades diversas que amplíen su proyección local e internacional.

Metas Universidad de Puerto Rico en Humacao

Meta A

Innovar la oferta académica en las diversas modalidades para potenciar el desarrollo holístico del estudiante

Meta B

Ampliar los programas educativos, servicios y proyectos comunitarios por medio de alianzas estratégicas que fomenten el desarrollo de la comunidad externa y la sostenibilidad fiscal de la institución

Meta C

Promover la optimización de las operaciones institucionales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de los procesos que impulsen el servicio ágil

Operacionalización del Plan Estratégico

La implantación del plan se llevará a cabo a través de la *Política de efectividad institucional: alineamiento de la planificación con la asignación de recursos* aprobada por la Junta Administrativa, Certificación Número 2015-2016-050 y su correspondiente enmienda Certificación Número 2017-2018-027. En esta se reconoce el modelo adoptado de efectividad institucional, previamente presentado, el cual integra la planificación y evaluación institucional. Además, la política integra las fases del ciclo presupuestario.

El ciclo se orienta a la preparación de planes e informes a corto plazo de todas las dependencias institucionales para enlazarlos con los planes institucionales a mediano plazo. También, cuenta con procesos de avalúo de resultados. Este paradigma vincula ambos esfuerzos en un sólo ciclo que incluye:

- Desarrollo de los objetivos alineados con la misión y las metas institucionales
- Proyecto presupuestario para apoyar los objetivos
- Evaluación de las medidas de los resultados esperados

Los departamentos y las oficinas aportan al cumplimiento de la misión y las metas institucionales a través de:

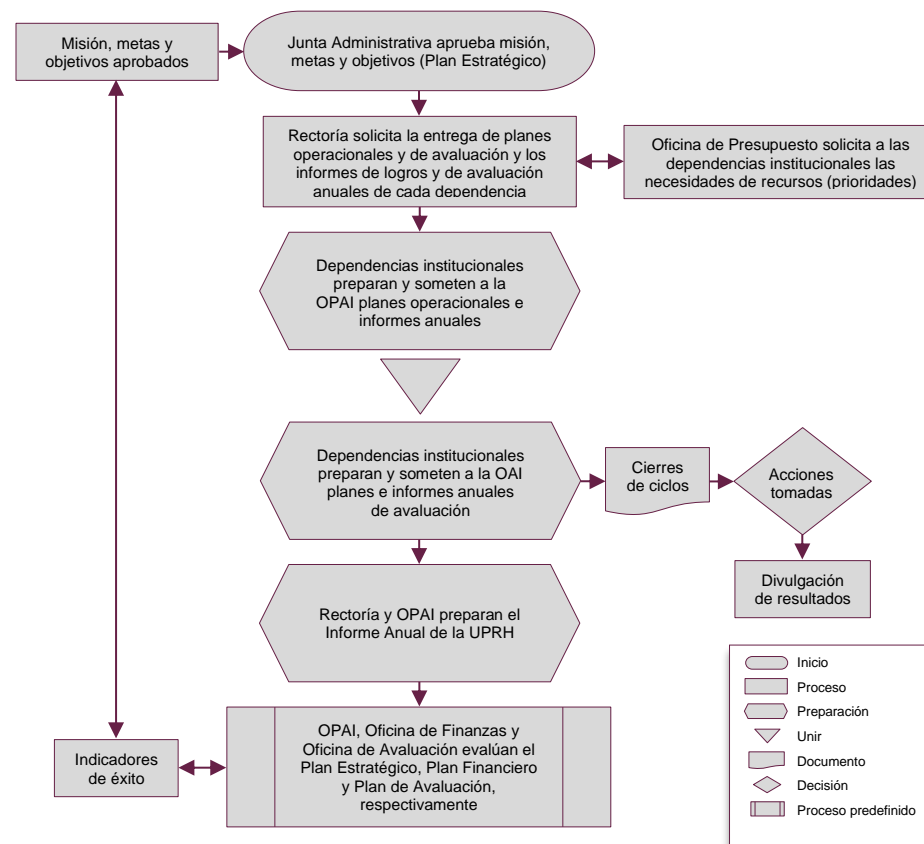
- Identificación de las prioridades
- Alineación de las metas y los objetivos comunes
- Contribución al mejoramiento continuo de la institución de forma sostenida
- Mejoramiento continuo del aprendizaje estudiantil y de los servicios al estudiantado, al personal docente y no docente

El propósito de preparar los planes y los informes anuales es identificar las necesidades, solicitar la asignación de los recursos y evidenciar los logros y progresos. Los formularios que componen el ciclo son: Plan operacional, Plan de evaluación, Informe anual de labor realizada con respecto al Plan operacional e Informe anual de evaluación.

Durante el periodo de duración del plan se llevarán a cabo las evaluaciones formativas y sumativas. El indicador de éxito para cumplir con el plan será de 75 % o más al finalizar el periodo.

Operacionalización de la misión y metas

La misión y las metas institucionales son aprobadas por la Junta Administrativa. Estas gestiones inician los ciclos de planificación y evaluación de las dependencias institucionales. Los planes e informes anuales de las dependencias están enmarcados en identificar que sus metas y objetivos estén alineados con la misión y las metas institucionales. La efectividad y eficacia de la misión institucional está enmarcada en cómo esta se operacionaliza según se describe en el flujograma.



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO

Plan Estratégico 2024-2029

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO

Meta A Innovar la oferta académica en
las diversas modalidades para potenciar el
desarrollo holístico del estudiante

Meta A: Innovar la oferta académica en las diversas modalidades para potenciar el desarrollo holístico del estudiante			
PE-UPR/MSCHE	Objetivo	Indicador	Estrategia
Asunto Estratégico 1 M_01: O1.3 MSCHE STDS: I, II, III, V Asunto Estratégico 2 M_04: O4.4 MSCHE STDS: I, II, IV, VI, VII	A1. Ampliar la oferta académica que incluya la creación de programas nuevos y cursos en las diversas modalidades para el enriquecimiento de la experiencia universitaria	1. Cantidad de programas nuevos	A1.1 Estudio profesiones con mayor demanda del Decanato de Asuntos Académicos
		2. Cantidad de cursos híbridos, en línea y a distancia	A1.2 Equivalente de Tiempo Completo (FTE) matrícula en programas nuevos y revisados
		3. Cantidad de programas académicos en las distintas modalidades	A1.3 Matrícula programas de mayor demanda; FTE total y de nuevo ingreso
		4. Cantidad de actividades educativas realizadas por la facultad adicionales a carga académica	A1.4.1 Desarrollo en cada departamento académico de inventario de tareas no compensadas A1.4.2 Reorganización departamental que responda al uso efectivo de los recursos institucionales
		5. Cantidad de oferta académica nocturna que responda a las necesidades del estudiante	A1.5 Cuestionario a los estudiantes de cada programa para determinar los cursos que se prefieren en horario nocturno, híbridos, en línea y a distancia
Asunto Estratégico 4 M_10: O10.4 MSCHE STDS: I, II, III, V, VI	A2. Fomentar el desarrollo de las competencias del aprendizaje estudiantil para promover el aprendizaje de por vida en temas éticos, estéticos y culturales	1. Número de actividades curriculares y extracurriculares relacionadas con la ética, estética y cultura	A2.1.1 Implantación y evaluación del Componente de Educación General
Asunto Estratégico 3 M_07: O7.6 MSCHE STDS: I, II, VI	A3. Apoyar la labor creativa y de investigación con proyección local e internacional	1. Cantidad de incentivos para apoyar la labor creativa y de investigación de la facultad y los estudiantes	A3.1 Respaldo con descargas académicas, equipo, instalaciones físicas, bonificaciones, práctica intramural, compensaciones y viajes, entre otros, para promover y apoyar la labor creativa y de investigación
		2. Patentes nuevas	A3.2 Promoción de alianzas de colaboración con la industria, agencias gubernamentales y entidades comunitarias que incluya la obtención de recursos que apoyen la investigación
		3. Cantidad de publicaciones	A3.3 Registro oficial de las publicaciones y trabajo creativo

Meta A: Innovar la oferta académica en las diversas modalidades para potenciar el desarrollo holístico del estudiante			
PE-UPR/MSCHE	Objetivo	Indicador	Estrategia
Asunto Estratégico 1 M_01: O1.7 MSCHE STDS: I, II, III, V	A4. Facilitar el desarrollo integral del estudiante mediante relaciones colaborativas que promuevan la experiencia vital y el sentido crítico	1. Número de proyectos colaborativos	A4.1 Constitución de un comité enlace con la comunidad externa
		2. Cantidad de actividades en los cursos que promueven relaciones colaborativas	A4.2 Evaluación de los servicios, proyectos y programas educativos dirigidos a la comunidad externa
M_01: O1.8 MSCHE STDS: I, II, III, V	A5. Diversificar las oportunidades de inserción en la experiencia laboral y de emprendimiento para el fortalecimiento de las experiencias académicas-laborales con recursos internos o externos	1. Número de iniciativas de emprendimiento	A5.1 Inclusión de elementos dentro de los currículos que promuevan el uso de la inteligencia artificial para facilitar el desarrollo del emprendimiento en los estudiantes
		2. Cantidad de internados y estudiantes participantes	A5.2 Programas de internados articulados con organizaciones con y sin fines de lucro desde etapas tempranas de los estudios universitarios
		3. Número de estudiantes participantes en experiencias académicas-laborales	A5.3 Identificación de enlaces internos y externos que faciliten las experiencias académicas-laborales
M_01: O1.9 MSCHE STDS: I, II, III, V	A6. Monitorear la ejecutoria de los estudiantes que incluya una herramienta de visualización de datos que facilite la intervención efectiva y servicio directo al estudiante para garantizar su persistencia, retención y graduación	1. Cantidad de estudiantes beneficiados	A6.1.1 Asesores académicos darán seguimiento semestralmente al estudiantado desde el momento de su ingreso hasta culminar su grado
			A6.1.2 Evaluación de los servicios de las asesorías académicas
			A6.1.3 Estudio de Seguimiento Estudiantil
			A6.1.4 Evaluación del Plan de persistencia, retención y graduación
M_01: O1.12 MSCHE STDS: I, II, III, V	A7. Desarrollar mecanismo electrónico para evaluar el aprendizaje estudiantil en los cursos de educación general y de concentración	1. Creación de acervo de instrumentos de evaluación	A7.1.1 Implantación y evaluación del Componente de Educación General
		2. Número de acreditaciones profesionales en progreso, obtenidas y mantenidas	A7.1.2 Fortalecimiento de la Oficina de Evaluación Institucional
			A7.2.1 Obtención de la acreditación profesional de aquellos programas académicos susceptibles
			A7.2.2 Evaluación del Plan de Evaluación Institucional

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO

Meta B Ampliar los programas educativos, servicios y proyectos comunitarios por medio de alianzas estratégicas que fomenten el desarrollo de la comunidad externa y la sostenibilidad fiscal de la institución

Meta B: Ampliar los programas educativos, servicios y proyectos comunitarios por medio de alianzas estratégicas que fomenten el desarrollo de la comunidad externa y la sostenibilidad fiscal de la institución				
PE-UPR/MSCHE	Objetivo	Indicador		Estrategia
Asunto Estratégico 4 M_10: O10.3 MSCHE STDS: I, II, III, V, VI	B1. Apoyar proyectos comunitarios de estudiantes y docentes para la gestión social y para la valoración de las diversidades	1.	Número de proyectos comunitarios de profesores, estudiantes y organizaciones estudiantiles	B1.1 Inventario de los departamentos académicos que desglose los proyectos comunitarios
		2.	Cantidad de personas beneficiadas	B1.2
		3.	Nivel de satisfacción con los proyectos comunitarios y actividades desarrolladas	B1.3 Evaluación de los servicios brindados en los proyectos comunitarios
M_11: O11.5 MSCHE STDS: I, II, III, V, VI	B2. Establecer alianzas e intercambios académicos y profesionales con organizaciones locales e internacionales que fortalezcan el ambiente cultural y estético y la sostenibilidad fiscal de la institución	1.	Tipo de alianzas institucionales con organizaciones locales e internacionales	B2.1 Inventario de los departamentos académicos y oficinas que desglose las alianzas y los intercambios de acuerdo con los indicadores
		2.	Cantidad de estudiantes participando de los intercambios	B2.4
		3.	Cantidad de docentes participando de los intercambios	
		4.	Cantidad de recursos económicos allegados	
Asunto Estratégico 1 M_02: O2.1; O2.2; O2.3 MSCHE STDS: I, II, III, V	B3. Diversificar la oferta educativa de la División de Educación Continua y Estudios Profesionales	1.	Cantidad de recursos económicos allegados a través de los cursos con crédito y nota	B3.1 Realización de estudio de necesidades (análisis de mercado) de la comunidad externa de forma periódica
		2.	Cursos no tradicionales (cursos cortos, educación continua y cursos con crédito y nota de proyectos especiales)	B3.4
		3.	Cantidad y tipo de talleres	
		4.	Certificaciones profesionales	
Asunto Estratégico 3 M_07: O7.3 MSCHE STDS: I, II, VI	B4. Ampliar el apoyo a la búsqueda y captación de fondos externos dirigida a la creación e innovación en todas sus vertientes	1.	Número de propuestas sometidas	B4.1 Inventario de propuestas sometidas y aprobadas con la información de cada propuesta que incluya la cantidad de fondos generados por año fiscal
		2.	Número de propuestas aprobadas	B4.4
		3.	Porcentaje de fondos externos aprobados para complementar el presupuesto operacional institucional	
		4.	20 % o más del total de propuestas aprobadas será para el desarrollo de investigación y creación artística y literaria	



Meta B: Ampliar los programas educativos, servicios y proyectos comunitarios por medio de alianzas estratégicas que fomenten el desarrollo de la comunidad externa y la sostenibilidad fiscal de la institución.			
PE-UPR/MSCHE	Objetivo	Indicador	Estrategia
Asunto Estratégico 1 M_01: O1.5 MSCHE STDS: I, II, III, V	B5. Determinar la satisfacción con los servicios ofrecidos por la institución y las percepciones que tiene la comunidad sobre estos	1. 75 % o más de las personas beneficiadas de la comunidad externa está satisfecha con los servicios ofrecidos	B5.1.1 Evaluación sistemática de la efectividad y satisfacción de los servicios, programas e iniciativas ofrecidas a la comunidad B5.1.2 Evaluación del Plan de Evaluación Institucional



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO

Meta C Promover la optimización de las operaciones institucionales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de los procesos que impulsen el servicio ágil

Meta C: Promover la optimización de las operaciones institucionales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de los procesos que impulsen el servicio ágil			
PE-UPR/MSCHE	Objetivo	Indicador	Estrategia
Asunto Estratégico 2 M_04: O4.2 MSCHE STDS: I, II, IV, VI, VII	C1. Transformar las estructuras administrativas a través del uso de las tecnologías que faciliten la prestación de servicios de forma ágil	1. Oficinas administrativas transformadas	C1.1.1 Reingeniería administrativa para reconfigurar los procesos administrativos C1.1.2 Reorganización administrativa que responda al uso efectivo de los recursos institucionales y al desarrollo de microempresas C1.1.3 Cantidad anual de recursos financieros ahorrados a través de mejoras administrativas y de reingeniería
		2. Tecnologías utilizadas en procesos articulados	C1.2 Adquisición de inteligencia artificial para desarrollo de productos digitales
M_04: O4.2 MSCHE STDS: I, II, IV, VI, VII	C2. Fortalecer la infraestructura tecnológica para la optimización de las operaciones institucionales que redunde en una mayor productividad y desarrollo de una comunicación efectiva	1. Inventario de necesidades para la adquisición de nueva tecnología	C2.1 Evaluación peticiones presupuestarias de los departamentos y oficinas en la planificación y alineación de los planes operacionales con el presupuesto
		2. Capacitación del estudiantado y personal universitario (docente y no docente) en el uso de la tecnología	C2.2 Creación de módulos instruccionales
		3. Divulgación y orientación a la comunidad universitaria sobre las políticas institucionales establecidas	C2.3 Publicación periódica de información pertinente para la comunicación directa y regular con todos los sectores de la comunidad
		4. 75 % o más de cumplimiento con el Plan de Visibilidad (evaluación sumativa)	C2.4 Evaluación del Plan de Visibilidad
M_04: O4.7 MSCHE STDS: I, II, IV, VI, VII	C3. Incrementar los esfuerzos institucionales para el mejoramiento de la infraestructura física siguiendo los principios de sostenibilidad estableciendo como prioridades las necesidades académicas, de servicio y de investigación y creación	1. Inventario de necesidades de infraestructura física en cumplimiento con las leyes estatales y federales	C3.1.1 Mecanismo ágil para el mantenimiento continuo de las instalaciones físicas con especial atención a estructuras que suponen riesgo para la salud y seguridad, obsoletas o no aptas para las nuevas tendencias y tecnologías C3.1.2 Mantenimiento de las áreas verdes C3.1.3 Alquiler de instalaciones físicas
		2. Cantidad de proyectos de nueva construcción o remodelación sometidos a la Administración Central	C3.2 Establecimiento de vínculos sostenidos con los encargados de los fondos destinados a estos proyectos



Meta C: Promover la optimización de las operaciones institucionales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de los procesos que impulsen el servicio ágil			
PE-UPR/MSCHE	Objetivo	Indicador	Estrategia
Asunto Estratégico 1 M_03: O3.1 MSCHE STDS: I, III, V Asunto Estratégico 2 M_05: O5.2 MSCHE STDS: I, II, IV, VI, VII	C4. Fomentar la capacitación de todo el personal universitario	1. Plan de capacitación y desarrollo del personal cumplido en un 75 % o más	C4.1 Inventario de necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados
		2. Cantidad de empleados que participan de actividades de mejoramiento profesional	C4.2 Evaluación sistemática de la efectividad y satisfacción de las actividades de mejoramiento profesional
			C4.3 Alianzas con entidades gubernamentales y privadas que promuevan el desarrollo de un ciudadano integral
Asunto Estratégico 1 M_01: O1.5 MSCHE STDS: I, II, III, V	C5. Ofrecer servicios basados en una cultura de planificación y evaluación para el mejoramiento continuo de los procesos	1. Cantidad de recursos humanos asignados a las oficinas de Planificación y Evaluación	C5.1.1 Fortalecimiento de las oficinas de Planificación y Evaluación
			C5.1.2 Ciclo de Planificación y Evaluación adaptado a los procesos institucionales establecidos
		2. Nivel de satisfacción de la comunidad universitaria con las instalaciones físicas	C5.2 Evaluación sistemática de la efectividad y a satisfacción con las instalaciones físicas,
		3. Nivel de satisfacción de la comunidad universitaria con la infraestructura tecnológica	C5.7 infraestructura tecnológica, mecanismos de comunicación, actividades de capacitación, servicios, programas e iniciativas
		4. 75 % o más de la comunidad universitaria está satisfecha con los mecanismos institucionales de comunicación	
		5. 75 % o más del personal universitario está satisfecho con las actividades de capacitación	
		6. 75 % o más de las personas beneficiadas de la comunidad universitaria está satisfecha con los servicios ofrecidos	
		7. 75 % o más de la comunidad universitaria está satisfecha con el entorno universitario	
		8. 75 % o más de cumplimiento con el Plan Estratégico (evaluación sumativa)	C5.8 Evaluación del Plan Estratégico
		9. 75 % o más de cumplimiento con el Plan de Evaluación Institucional (evaluación sumativa)	C5.9 Evaluación del Plan de Evaluación Institucional



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO

Referencias


Referencias

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México, Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P.F. (2006). *The Practice of Management*. Londres, Reino Unido: William Heinemann Ltd.
- Estado Libre Asociado de Puerto Rico. (2022). *Marco Estratégico de Desarrollo Económico: Propósito*. San Juan, Puerto Rico: Departamento de Desarrollo Económico y Comercio (DDEC).
- Hill, C., Schilling, M. & Jones, G. (2019). *Administración Estratégica: teoría y casos-Un enfoque integral*. Ciudad de México, México: Cengage Learning.
- Huerta-Riveros, P. & Pedraja-Rejas, L. (2019). Planificación y seguimiento: procesos claves para la dirección estratégica de instituciones de educación superior. *Interiencia*, 44(1), p. 5.
- Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2023). *Diez ejes para repensar la educación superior del mañana en América Latina y el Caribe*. Disponible en <https://www.iesalc.unesco.org>. [Consulta: 2024, mayo 21].
- Middle States Commission on Higher Education. (2023). *Standards for Accreditation and Requirements of Affiliation*. Wilmington, Delaware: MSCHE.
- Muñoz, D. (2024). *Educación: retos de la gerencia educativa del siglo XXI* (Página web en línea). Disponible en <https://www.biu.us/blog/articulos/gerencia-educativa-del-siglo-xxi>. [Consulta: 2024, mayo 21].
- Navarrete, M., Cevallos, S., Rodríguez L. & Tito, M. (2023). *Planificación estratégica*. Asunción, Paraguay: Ciencia Latina. DOI: https://doi.org/10.37811/cli_w838
- Nichols, J. & Nichols, K. (2000). *The Department Head's Guide to Assessment Implementation in Administrative and Educational Support Units*. New York, USA: Agathon Press.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México, Distrito Federal: Pearson.
- Rodríguez Varela, D., De León Lafuente, L. A., & Galarza López, J. (2015). Los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de la gestión. *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (3). pp. 52-55. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n2/rus07215.pdf>
- Thompson, A., Strickland III, A., Janes, A, Sutton, C., Peteraf, M. & Gamble, J. (2020). *Administración estratégica: teoría y casos*. Mexico, Distrito Federal: McGraw-Hill.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco). (2019). *Beijing Consensus on artificial intelligence and education*. Disponible en <https://www.unesco.org/es/digital-education/artificial-intelligence>. [Consulta: 2024, mayo 22].
- Universidad de Puerto Rico. (2017). *Plan estratégico 2017-2022: una nueva era de innovación y transformación para el éxito estudiantil*. San Juan, Puerto Rico: Junta de Gobierno.
- Universidad de Puerto Rico. (2023). *Plan estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028: una cartografía de acciones creativas e innovadoras*. San Juan, Puerto Rico: Junta de Gobierno.
- Universidad de Puerto Rico en Humacao. (2013). *Plan estratégico de desarrollo 2013-2022*. Humacao, Puerto Rico: Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional.
- Universidad de Puerto Rico en Humacao. (2018). Política de efectividad institucional: alineamiento de la planificación con la asignación de recursos. Humacao, Puerto Rico: Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional.




UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO

Aprobación del plan



JUNTA ADMINISTRATIVA



CERTIFICACIÓN NÚMERO 2024-2025-019

YO, Amelia Maldonado Ruiz, Secretaria Ejecutiva de la Junta Administrativa de la Universidad de Puerto Rico en Humacao, CERTIFICO QUE:

La Junta Administrativa, en su reunión ordinaria del jueves 5 de diciembre de 2024, aprobó con nueve (9) votos a favor y dos (2) votos abstendidos el **Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico en Humacao 2024-2029**, preparado por el Comité de Planificación Institucional 2024 en colaboración con la Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional.

La Junta Administrativa ejerció sus funciones conforme al Artículo 5, Sección 5.2 de su Reglamento Interno:

Artículo 5 – *De conformidad con la Ley de la Universidad de Puerto Rico, según enmendada en su Artículo 8, Apartado C y la Sección 22.6 y 65.11 del Reglamento General de la Universidad de Puerto Rico, corresponden a la Junta Administrativa las siguientes funciones:*

Sección 5.2: *Elaborar los proyectos y planes de desarrollo de esta unidad institucional, incluyendo el Plan Estratégico de Desarrollo.*

El documento incluye una **nueva misión y visión** de la UPR en Humacao, la cual deja sin efecto la misión y visión aprobadas mediante la Certificación Número 2012-2013-36 Corregida:


Misión:

La Universidad de Puerto Rico en Humacao con centralidad en el éxito estudiantil. Promueve la excelencia académica, la innovación y el servicio con respeto a la diversidad, equidad e inclusión en la formación de profesionales que aporten al desarrollo social, económico y cultural de la región oriental, Puerto Rico y el Caribe.

Visión:


La Universidad de Puerto Rico en Humacao aspira a ser un centro de educación superior que brinde servicios a poblaciones no tradicionales en modalidades diversas que amplíen su proyección local e internacional.


UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO, CALL BOX 860 HUMACAO, PUERTO RICO 00792
junta-senado uprh@upr.edu • T. 787.850.9327 • F. 787.850.9338 Patrono con igualdad de Oportunidades de Empleo M/M/V/I


 WWW.UPRH.EDU

Certificación Número 2024-2025-019
Página 2

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, y para remitir a las autoridades universitarias correspondientes, se expide la presente certificación en Humacao, Puerto Rico, a nueve de diciembre de dos mil veinticuatro.


Dr. Carlos A. Galiano Quiñones
Rector y Presidente


Prof. Amelia Maldonado Ruiz
Secretaria Ejecutiva


CIG/AMR:ahm
Anejo



UPR HUMACAO

JUNTA ADMINISTRATIVA

CERTIFICACIÓN NÚMERO 2024-2025-042

YO, Amelia Maldonado Ruiz, Secretaria Ejecutiva de la Junta Administrativa de la Universidad de Puerto Rico en Humacao, CERTIFICO QUE:

La Junta Administrativa, en su reunión ordinaria del jueves 15 de mayo de 2025, aprobó por unanimidad **enmendar** el *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico en Humacao 2024-2029*, aprobado mediante la Certificación Número 2024-2025-019.

La enmienda consiste en eliminar el uso explícito de los términos **diversidad, equidad e inclusión** ante los cambios en el Gobierno Federal. Estos términos impactan la Misión, en la Meta A y Meta C, en el Objetivo A2, con el Indicador 1.e, Indicador 7 y en las Estrategias C5.2 a la C5.7. La Estrategia A2.1.2 se elimina.

Las enmiendas aprobadas se presentan en la siguiente tabla:

Pág.	Donde lee:	Debe leer:
10	Misión Universidad de Puerto Rico en Humacao <i>La Universidad de Puerto Rico en Humacao con centralidad en el éxito estudiantil. Promueve la excelencia académica, la innovación y el servicio con respeto a la diversidad, equidad e inclusión en la formación de profesionales que aporten al desarrollo social, económico y cultural de la región oriental, Puerto Rico y el Caribe.</i>	Misión Universidad de Puerto Rico en Humacao <i>La Universidad de Puerto Rico en Humacao con centralidad en el éxito estudiantil. Promueve la excelencia académica, la innovación y el servicio en la formación de profesionales que aporten al desarrollo social, económico y cultural de la región oriental, Puerto Rico y el Caribe.</i>
10	Metas Universidad de Puerto Rico en Humacao Meta A Innovar la oferta académica en las diversas modalidades para potenciar el desarrollo holístico del estudiante a través de los principios de diversidad, equidad e inclusión . Meta C Promover la optimización de las operaciones institucionales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de los procesos que impulsen el servicio ágil y un clima institucional que respete los principios de diversidad, equidad e inclusión .	Metas Universidad de Puerto Rico en Humacao Meta A Innovar la oferta académica en las diversas modalidades para potenciar el desarrollo holístico del estudiante. Meta C Promover la optimización de las operaciones institucionales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de los procesos que impulsen el servicio ágil.

Certificación Número 2024-2025-042

Página 2

Pág.	Donde lee:	Debe leer:
14	Objetivo A2. Fomentar el desarrollo de las competencias del aprendizaje estudiantil para promover el aprendizaje de por vida en temas éticos, estéticos, culturales y de diversidad, equidad e inclusión . Indicador 1. Número de actividades curriculares y extracurriculares relacionadas con la ética, estética, cultura, diversidad, equidad e inclusión . Estrategia A2.1.2 Desarrollo de definición institucional de diversidad, equidad e inclusión .	Objetivo A2. Fomentar el desarrollo de las competencias del aprendizaje estudiantil para promover el aprendizaje de por vida en temas éticos, estéticos y culturales. Indicador 1. Número de actividades curriculares y extracurriculares relacionadas con la ética, estética y cultura. Estrategia A2.1.2 Eliminada.
21	Indicador 7. 75 % o más de la comunidad universitaria está satisfecha con el respeto a la diversidad, equidad e inclusión . Estrategia C5.2 Evaluación sistemática de la efectividad y satisfacción con a las instalaciones físicas, C5.7 infraestructura tecnológica, mecanismos de comunicación, actividades de capacitación, servicios, programas e iniciativas y el respeto a la diversidad, equidad e inclusión .	Indicador 7. 75 % o más de la comunidad universitaria está satisfecha con el entorno universitario. Estrategia C5.2 Evaluación sistemática de la a efectividad y satisfacción con C5.7 las instalaciones físicas, infraestructura tecnológica, mecanismos de comunicación, actividades de capacitación, servicios, programas e iniciativas.

La Misión aprobada mediante la Certificación Número 2024-2025-019 queda enmendada sólo a estos efectos.

La versión compilada del referido *Plan Estratégico de la UPRH 2024-2029* se hace formar parte de esta certificación.

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, y para remitir a las autoridades universitarias correspondientes, se expide la presente certificación en Humacao, Puerto Rico, a veintisiete de mayo de dos mil veinticinco.

Dr. Carlos A. Galiano Quiñones

Rector y Presidente

CGQ-AMR:shm

Anejo

Prof. Amelia Maldonado Ruiz

Secretaria Ejecutiva





SENADO ACADÉMICO



CERTIFICACIÓN NÚMERO 2024-2025-033

YO, Amelia Maldonado Ruiz, Secretaria Ejecutiva del Senado Académico de la Universidad de Puerto Rico en Humacao, CERTIFICO QUE:

El Senado Académico, en su reunión ordinaria del jueves 19 de diciembre de 2024, acordó por unanimidad dar por recibido el **Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico en Humacao 2024-2029**, preparado por el Comité de Planificación Institucional (CPI) en colaboración con la Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional.

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, y para remitir a las autoridades universitarias correspondientes, se expide la presente certificación en Humacao, Puerto Rico, a nueve de enero de dos mil veinticinco.


Dr. Carlos A. Galiano Quiñones
Rector y Presidente
CGQ/AMR:sbm on 19 diciembre 2024




Prof. Amelia Maldonado Ruiz
Secretaria Ejecutiva

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO, CALL BOX 860 HUMACAO, PUERTO RICO 00792
junta-senado-uprh@upr.edu • T. 787.850.9327 • F. 787.850.9338 Patrona con igualdad de Oportunidades de Empleo M/M/VII

 www.UPRH.EDU



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN HUMACAO

Glosario

Glosario

Clima institucional: Percepción que existe o se tiene sobre los procesos de toma de decisiones, liderato institucional, normas y políticas que prevalecen en el trabajo, estructuras, prácticas, actitudes y valores que promueven la calidad de las interacciones personales en una institución.

Creación artística y literaria: Actividad académica que promueve la producción de obras y proyectos de carácter estético.

Curso a distancia: Curso que conlleva un proceso de aprendizaje formal en el cual la instrucción se imparte estando el profesor y el estudiante en lugares distintos, de manera sincrónica o asincrónica, y para el cual las tecnologías de la información y la comunicación son el enlace entre el profesor, el estudiante y la institución. En el curso a distancia, entre 75 a 99% del total de horas de instrucción ocurren en forma no presencial. En la descripción del curso debe indicarse que el curso se ofrece a distancia.

Curso en línea: Curso a distancia que ofrece 100% del total de horas de instrucción (horas contacto regular del curso) a través de la Internet. La totalidad del contenido, las actividades y los recursos de aprendizaje del curso son accesibles a través de la Internet. En la descripción del curso debe indicarse que el curso se ofrece en Línea.

Curso híbrido: Curso que conlleva un proceso de aprendizaje formal en el cual parte de la instrucción se imparte estando el profesor y el estudiante en lugares distintos, de manera sincrónica o asincrónica y, para el cual además de las reuniones presenciales, se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación como mecanismos de enlace entre el profesor, el estudiante y la institución. En el curso híbrido, entre un 25 y 75% del total de horas de instrucción ocurren a distancia. En la descripción del curso debe indicarse que el curso se ofrece de forma híbrida.

Educación a distancia: Método instruccional que utiliza tecnologías de la información y la comunicación como medio primordial de interacción profesor-estudiante y estudiante-estudiante, desde espacios físicos distintos.

Educación general: Currículo subgraduado cuyos cursos generales y de concentración están entrelazados por competencias que integran los conocimientos, las destrezas y los valores que el educando contemporáneo necesita para disfrutar de una vida completa y satisfactoria como miembro de una familia, trabajador, ciudadano y un ser con propósitos dignos y solidarios.

Emprendimiento: proceso y actividades relacionadas con la creación, desarrollo y gestión de nuevas iniciativas empresariales dentro del entorno académico

Equivalente a tiempo completo (FTE): Medida equivalente a un estudiante matriculado a tiempo completo durante un año académico. La matrícula total de FTE incluye tiempo completo más el equivalente calculado de la matrícula a tiempo parcial.

Internacional: Que trasciende las fronteras de su país.

Investigación: Proceso sistemático de llevar a cabo un método de análisis orientado a la obtención de nuevo conocimiento y su aplicación para la solución de problemas o interrogantes de carácter científico.

Misión: Enunciado que describe la razón de ser de la institución, su propósito, para qué existe y su compromiso social.

Reingeniería: Reestructuración de un proyecto, de una empresa o de una institución con el fin de mejorar sus resultados o sus beneficios.

Valores: Enunciados sobre concepciones de lo deseable con los cuales los constituyentes de una institución se comprometen. Son los fundamentos o principios que guían el esfuerzo institucional.

Visión: Declaración de lo que la institución aspira a ser y sobre sus expectativas futuras.

UPR

Universidad de Puerto Rico

