

**UNIVERSIDAD INTERAMERICANA  
DE PUERTO RICO**

**PLAN  
ESTRATÉGICO**

**A  
G  
U  
A  
D  
I  
L  
L  
A**



Fecha de Edición: diciembre 2007

©Oficina de Planificación  
Universidad Interamericana de Puerto Rico  
Recinto de Aguadilla

## Tabla de Contenido

I.	Misión y Metas del Recinto .....	1
II.	Identificación de las metas prioritarias .....	1
III.	Condiciones generales del ambiente externo .....	1
	A. Escuelas Superiores en el área .....	1
	B. Instituciones postsecundarias y de educación superior seleccionadas en el área de servicios del Recinto.....	2
	C. Costo de la Educación Superior.....	2
	D. Oferta académica .....	3
	E. Facultad .....	4
	F. Vida Religiosa .....	5
	G. Gerencia.....	6
	H. Imagen y Presencia.....	6
	I. Informática y Telecomunicaciones.....	7
	J. Infraestructura física .....	8
	K. Perspectivas generales del ambiente externo.....	8
IV.	Condiciones generales del ambiente interno.....	10
	A. Estudiante .....	10
	1. Matrícula .....	10
	2. Ayudas económicas.....	11
	3. Servicios al estudiante .....	12
	4. Retención.....	12
	B. Oferta académica .....	12
	C. Facultad .....	12
	1. Perfil general de la facultad.....	12
	D. Vida Religiosa .....	13
	E. Gerencia.....	14
	F. Imagen y presencia del Recinto.....	14
	G. Informática y Telecomunicaciones.....	14
	H. Infraestructura.....	15
	I. Finanzas.....	15
	1. Matrícula .....	15
	2. Ingresos .....	16
	3. Gastos .....	16
	4. Gasto por estudiante .....	16
	5. Gasto por función .....	17
	6. Viabilidad Financiera .....	17
	J. Fortalezas del Recinto .....	17
V.	Objetivos y acciones estratégicas.....	17
	A. Estudiante .....	17
	1. Metas .....	17
	2. Objetivos .....	18
	3. Estrategias .....	18
	4. Indicadores de Logros .....	19
	B. Oferta académica .....	20
	1. Metas .....	20
	2. Objetivo.....	20
	3. Estrategias .....	20
	4. Indicadores de Logros .....	21
	C. Facultad .....	21
	1. Meta.....	21
	2. Objetivo.....	21
	3. Estrategias .....	22
	4. Indicadores de Logros .....	22

## Plan Estratégico 2007-2012 UIPRAguadilla

D.	Vida Religiosa .....	24
1.	Meta.....	24
2.	Objetivo.....	24
3.	Estrategias .....	24
4.	Indicadores de Logros .....	24
E.	Gerencia.....	24
1.	Metas .....	24
2.	Objetivo.....	25
3.	Estrategias .....	25
4.	Indicadores de Logros .....	25
F.	Imagen y presencia del Recinto.....	26
1.	Metas .....	26
2.	Objetivo.....	26
3.	Estrategias .....	26
4.	Indicadores de Logros .....	27
G.	Informática y Telecomunicaciones.....	27
1.	Metas .....	27
2.	Objetivo.....	27
3.	Estrategias .....	28
4.	Indicadores de Logros .....	28
H.	Infraestructura.....	29
1.	Metas .....	29
2.	Objetivo.....	29
3.	Estrategias .....	29
I.	Finanzas.....	30
1.	Meta.....	30
2.	Objetivo.....	30
3.	Estrategias .....	30
4.	Indicadores de Logros .....	30
VI.	Líneas de acción .....	32
VII.	Evaluación y revisión del plan.....	32
VIII.	Anejos.....	32

## **I. Misión y Metas del Recinto**

El análisis de la Misión y las Metas del Recinto comprueba que son congruentes con la Visión 2012 de la Universidad. De esta forma el Recinto asegura y confirma el carácter sistémico de su gestión.

## **II. Identificación de las metas prioritarias**

Acorde con la Misión y Metas del Recinto, la Misión Institucional, la Visión 2012 y las áreas prioritarias identificadas por la Institución, el Recinto de Aguadilla establece los siguientes retos para el periodo que cubre el Plan:

- Aumentar la tasa de retención y de graduación.
- Aumentar el número de estudiantes que aprueban las reválidas profesionales.
- Continuar la implantación del *Plan de Assessment*.
- Aumentar el nivel de satisfacción estudiantil, a través del fortalecimiento de los distintos servicios a toda la población estudiantil.
- Dar seguimiento a las recomendaciones de las agencias acreditadoras.
- Fortalecer la investigación académica.
- Mantener una oferta académica conforme a las demandas del área, a la condición interna del Recinto y a las exigencias de los cuerpos acreditadores.
- Cumplir con los estándares de facultad establecidos por la Institución.
- Fortalecer y ampliar la incorporación de la tecnología al proceso enseñanza-aprendizaje.
- Fortalecer el Proyecto Académico de Educación a Distancia.
- Mantener la infraestructura física y tecnológica de apoyo a la academia, a los servicios estudiantiles y a los procesos administrativos, actualizada acorde con los nuevos adelantos, en armonía con la salud fiscal del Recinto.
- Fortalecer la salud fiscal del Recinto manteniendo la ganancia financiera y aumentando los ingresos provenientes de fuentes externas.

## **III. Condiciones generales del ambiente externo**

En esta sección, se incluyen aspectos del ambiente externo que se entiende tienen mayor repercusión en el desarrollo futuro del Recinto.

### ***A. Escuelas Superiores en el área***

El Departamento de Educación de Puerto Rico atiende aproximadamente el 97 por ciento del total de escuelas públicas y privadas en Puerto Rico, distribuida en 1,523 escuelas, 89 distritos escolares y siete oficinas regionales a través de los 78 municipios. En el 2006, la matrícula fue de 806,257 estudiantes, 44,773 menos que el 2005. Sin embargo, se

observa un aumento en niveles de impacto al Recinto como lo es el superior. Del total de la matrícula, el 14.71 por ciento está en el nivel superior.

Cabe señalar que el Recinto recibe estudiantes principalmente de 24 escuelas superiores, 17 públicas y siete privadas de la Región Educativa de Mayagüez (Distritos escolares: Aguada, Aguadilla, Añasco, Isabela, Moca, Rincón y San Sebastián). Para el 2006-07, se registró una disminución en la matrícula de 1.21 por ciento en la que los distritos de San Sebastián y Aguada obtienen el porcentaje mayor de estudiantes en duodécimo grado.

### ***B. Instituciones postsecundarias y de educación superior seleccionadas en el área de servicios del Recinto***

La cantidad y diversidad de instituciones de educación superior en el área de servicio del Recinto constituye un aspecto de trascendental relevancia. En el área se identificaron 24 instituciones postsecundarias, de las cuales 11 son de educación superior. En las instituciones de educación superior la matrícula ascendió a 27,387, un aumento de 2,200 o un 8.73 por ciento comparado con el 2001-02. Del total de matrícula, el Recinto mantiene el 15.78 por ciento. Se destaca que un 43.05 por ciento (11,789) corresponde a instituciones privadas. De este total, el 36.67 por ciento corresponde al Recinto. Esto representa una disminución de 2.64 por ciento, comparado con el 2001-02.

Sobresale el crecimiento que ha tenido la Universidad Metropolitana (UMET) y la Universidad del Turabo de la Fundación Ana G. Méndez, situación anticipada en planes anteriores. La UMET comenzó en Aguadilla en el 1994, con una oferta de diez grados asociados y una matrícula de 206 estudiantes. A partir del 1996, en dos años, transforma sus ofrecimientos incorporando bachilleratos y en el 2000 incorporó las maestrías. Esto provocó un aumento tanto en oferta como en el número de estudiantes, para un crecimiento de un 854 por ciento entre el 1994 y 2000. Se destaca el crecimiento de programas de maestrías, de 84 estudiantes en el 2000 a 649 en el 2006, un 672.62 por ciento. El Programa AHORA comenzó en el 1999 con 53 estudiantes y para el 2006 alcanzó 279, un 426.42 por ciento de crecimiento. El hecho de que esta institución ha logrado incorporar una oferta académica similar a la del Recinto con certificados, grados asociados, bachilleratos y programas graduados y la aceptación de estudiantes que se evidencia a través del crecimiento en la matrícula, representa uno de los retos más importantes para el Recinto.

Por otro lado, el Centro Universitario del Turabo en Isabela comenzó en el 2002 con grados asociados y bachilleratos y una matrícula de 158 estudiantes, logrando en el 2006 una matrícula de 365 estudiantes o un 131 por ciento. Se refleja un crecimiento del Programa AHORA, con 111.11 por ciento entre el 2004 y el 2006.

### ***C. Costo de la Educación Superior***

El costo de la educación constituye otro elemento externo que sin duda incide en el desarrollo del Recinto. Hay que reconocer que en Puerto Rico la educación superior ha sido objeto de grandes cambios: el establecimiento de más y nuevos tipos de instituciones; cambios en la organización, cambios en el currículo y sobre todo la incorporación de la tecnología en todos los procesos, lo que hace que el costo de la educación sea mayor.

Un análisis de costo del crédito refleja que la Universidad se mantiene competitiva en el mercado de instituciones de educación superior en Puerto Rico. La Universidad de Puerto Rico continúa con el costo más bajo. Para el 2006, exceptuando la UPR, el costo por crédito a nivel subgraduado en las instituciones de educación superior fluctúa entre \$140 en la Universidad Adventista de las Antillas y \$208 en *Phoenix University*.

- Es importante puntualizar que si bien es cierto que el costo de la educación va en aumento, un gran por ciento de los estudiantes del Recinto recibe ayuda federal para subvencionar sus estudios, dependiendo principalmente de la Beca Pell. Según datos del presupuesto del Departamento de Educación Federal, para el 2008 se proyecta un aumento de \$550 en la cantidad asignada por estudiante para un máximo de \$4,600.
- Con relación a otras ayudas económicas para estudiantes de educación superior para el 2008 se propone un 50 por ciento de aumento en el programa *Academic Competitiveness Grant*.

### ***D. Oferta académica***

Para lograr la pertinencia de una oferta académica se debe considerar en su formulación y desarrollo la incorporación continua de habilidades y competencias basadas en nuevos conocimientos y tecnología, lo que hará competitiva a cualquier institución. El Recinto debe estar comprometido con este desarrollo y con la responsabilidad de formar ciudadanos conforme a los requerimientos que exige la fuerza laboral. Se requiere de éstos una formación multidisciplinaria, con dominio de destrezas y competencias, que trasciendan la de la especialización. Según el *Secretary Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS)*, las empresas requieren de trabajadores que tengan bases sólidas en sus destrezas de comunicación oral y escrita, literacia, computarización, destrezas de pensamiento para poner los conocimientos en acción y cualidades personales que demuestren confianza y dedicación. Será necesario considerar en el perfil del egresado: la satisfacción por las ejecutorias profesionales; la habilidad para trabajar en equipo; la versatilidad en el saber leer y escribir; la capacidad para realizar operaciones aritméticas y matemáticas; saber escuchar y hablar; pensar creativamente; tomar decisiones; resolver problemas; visualizar; aprender a aprender y razonar; demostrar responsabilidad; tener autoestima; ser sociable, autodirigido, íntegro y honesto. Será importante considerar las competencias y prácticas de empleabilidad identificadas y recomendadas por organismos y agencias especializadas en el mundo del trabajo:

- *Generales*: identificar, organizar y proyectar necesidades y recursos, tomar decisiones éticas
- *Interpersonales*: trabajar en equipo, ejercer liderazgo y trabajar con multicultural
- *Información*: adquirir y utilizar datos para evaluar la información; organizar, interpretar, comunicar y utilizar las computadoras
- *Sistemas*: comprender interrelaciones complejas de los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos
- *Tecnología*: trabajar con variedad de instrumentos tecnológicos con énfasis en los distintos programas y aplicaciones.

Se debe tomar en consideración también las recomendaciones de *John Hopkins University SCANS/2000 Center* y las del *Comité de Educación de la Asociación de Industriales de Puerto Rico*, entre otras organizaciones, de lo que debe ser el perfil de los egresados de las instituciones de educación superior en Puerto Rico y las destrezas de empleabilidad necesarias para el trabajo.

Por otro lado, es importante considerar que en su mayoría las instituciones en el área ofrecen la misma oferta que el Recinto y los mismos niveles académicos excepto por la UPR Aguadilla, la Universidad Adventista de las Antillas y la Pontificia Universidad Católica que no han incorporado certificados técnicos y por la UMET que proyecta ofrecer doctorados para el año académico 2006-07. Sin embargo, es preciso señalar que el Recinto tiene en su oferta programas únicos como los bachilleratos en Servicios Humanos Psicosociales, Tecnología de Ingeniería Electrónica, Administración de Instalaciones Recreativas y Deportivas y la Maestría en Consejería Psicológica de Familia, sometida al Consejo de Educación Superior.

Cabe subrayar que el Recinto es la única institución del área que tendrá una oferta de programas completos en línea comenzando en agosto del 2006 y contará con un Centro Cibernético en el Municipio de San Sebastián.

### ***E. Facultad***

Uno de los mayores retos de cualquier institución educativa lo constituye la calidad de su cuerpo docente. La Universidad como institución de enseñanza superior tiene la responsabilidad de preservar, difundir y expresar su opinión sobre el saber y la búsqueda de nuevos conocimientos. Esta búsqueda de nuevos conocimientos y su aplicación son la esencia del cometido de esta institución. Es responsabilidad de la universidad y su profesorado mantenerse a la par con los cambios estructurales que sufre la sociedad que exige una utilización y renovación permanente de los conocimientos, calificaciones y aptitudes para aprender.

La facultad, según expresado en el *Documento de Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI*, es la responsable principal de:

*Lograr la formación de ciudadanos que participen activamente en la sociedad, de promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación y proporcionar las técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad; es responsable de fomentar y desarrollar la investigación científica y tecnológica a la par con la investigación en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes y de contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, inculcando a los jóvenes los valores en que reposa la ciudadanía democrática y proporcionando perspectivas críticas y objetivas a fin de propiciar el debate sobre las opciones estratégicas y el fortalecimiento de enfoques humanistas.*

Se requiere entonces que en este nuevo siglo y a fin de cumplir con esta responsabilidad tomar las medidas para continuar mejorando y actualizando las competencias pedagógicas. Esto exige la creación de programas de capacitación que estimulen la innovación permanente en los planes de estudio, los métodos de enseñanza y aprendizaje

asegurando las condiciones profesionales que garanticen la excelencia de la investigación y la enseñanza. No se puede olvidar que en este proceso los rápidos progresos de las nuevas tecnologías de la información juegan un papel predominante, éstos seguirán modificando la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos. La nueva tecnología modifica el papel de los docentes en relación con el proceso de aprendizaje.

Es evidente que se requiere una mayor innovación, inventiva y flexibilidad para afrontar los nuevos cambios que exige una comunidad de aprendizaje donde se compartan conocimientos de base amplia, una socialización que fomente tanto los modos de vida como el trabajo y especialmente aprenda a aprender.

*“La docencia en la enseñanza superior constituye una profesión que se adquiere y se mantiene gracias a un esfuerzo riguroso de estudio y de investigación durante toda la vida: es una forma de servicio público que requiere del personal docente de la enseñanza superior, profundos conocimientos y un saber especializado; exige además un sentido de responsabilidad personal e institucional en la tarea de brindar educación y bienestar a los estudiantes y a la comunidad en general así como para alcanzar altos niveles profesionales en las actividades de estudio y la investigación.”*

Hay que insistir en que la facultad, al igual que los estudiantes, provienen de la misma sociedad y cultura, con influencias y tendencias de carácter mundial, que tienden a trastocar las escalas y estructuras de valores, características de personas cultas conscientes de sus obligaciones éticas, sociales y culturales. También, que la facultad cede ante la prioridad de mejorar su condición económica predominante en la sociedad consumista y se ve afectada por las problemáticas sociales, culturales y familiares que enfrenta la población.

Incrementar la proporción de facultad con grado doctoral constituye uno de los mayores retos que enfrenta el Recinto, debido a que su principal oferta académica coincide con las áreas de mayor demanda de empleo mejor remunerado.

### ***F. Vida Religiosa***

Se entiende que la base social, la *familia*, es donde principalmente se aprenden y se adquieren los principios y valores, a base de los cuales la persona tenderá a evaluar y mirar su medio ambiente y guiará sus actos al interrelacionarse en la sociedad en que vive. La *familia*, en donde primordialmente se aprende a valorar la importancia de una “*vida productiva, digna y responsable con actitudes y hábitos que propicien una sana convivencia humana*” y se adquiere la conciencia de las “*obligaciones éticas, sociales y culturales y el compromiso con los principios democráticos y cristianos*”, presenta una condición de crisis. Esta condición ocurre mundialmente y se traduce en problemas de violencia, criminalidad, drogas, salud mental, que a su vez, representan costos inmensurables a la sociedad y al ser humano. Por ello, se acepta la responsabilidad de ayudar a corregir las deficiencias en los valores y principios aprendidos, debido en gran medida a la disfuncionalidad del eje de la sociedad, *la familia*.

Esta situación representa para el Recinto una de sus grandes retos y la oportunidad de servir a una comunidad estudiantil que es producto de esta sociedad.

### ***G. Gerencia***

Hoy en día constituye una prioridad el tener una gerencia estratégica de calidad. Esta gerencia debe ser capaz de trascender las funciones tradicionales de la administración en la que prevalece el control. La nueva gerencia se caracteriza por ser una facilitadora que da lugar y propicia la participación de todos los colaboradores.

Para lograr esta nueva gerencia es importante reconocer los cambios que están ocurriendo en las organizaciones, en especial las transformaciones tecnológicas. Éstos afectan a toda la sociedad en aspectos fundamentales que requieren una reestructuración radical a la que las instituciones educativas no están exentas. Ante esta realidad, el factor de éxito para toda organización será, sin duda alguna, el uso eficiente de los recursos, en todos los niveles, trabajando en forma coherente, en sinergia y dirigidos estratégicamente, con un total compromiso.

Por otro lado, la globalización ha alterado los patrones de competitividad y ha encontrado en el conocimiento y la capacitación profesional su principal soporte. Por esto existe el convencimiento de que un factor determinante en el que se apoya la calidad y la productividad de cualquier organización es el conocimiento científico y los avances tecnológicos.

Sin duda, la Universidad juega un papel preponderante en esta nueva gerencia. Incide en la vida individual y colectiva de un pueblo, como un bien social de la más alta prioridad. Le toca formar el principal recurso de la sociedad, el ser humano. Debe estar atenta por ende a las nuevas tecnologías de la información que permiten plantear el avance científico y la innovación en todos sus ámbitos, de una forma antes impensable, a partir de la gestión del conocimiento. En su gestión gerencial, la Universidad debe tener presente que el desarrollo de los saberes y las técnicas, así como la diseminación de la información inducen a la acelerada obsolescencia del conocimiento y destrezas para el trabajo. Como consecuencia, se requiere de la actualización profesional y el readiestramiento continuo en todos los ámbitos.

En la era del conocimiento, la Universidad no puede aspirar a formar un producto terminado, sino que debe apuntarle a generar un profesional que en su información y en su formación haya aprendido a aprender. Expertos sostienen que si no se da esta transformación habrán nuevos analfabetas: aquellos que no han aprendido a aprender, aquellos que no saben usar la computadora, aquellos que no saben inglés y aquellos que no aprenden a hacer las cosas con calidad.

Esto hace necesario que instituciones educativas como el Recinto estén atentas a los cambios y establezcan estrategias apropiadas que les permitan mantener su pertinencia social, su competencia y su imagen ante las nuevas generaciones.

### ***H. Imagen y Presencia***

Puerto Rico se ve afectado por problemas de violencia, criminalidad, drogas, maltrato de niños, salud mental, corrupción gubernamental, producidos en gran medida por la

disfuncionalidad de muchas familias. Esta situación impone a las instituciones educativas nuevos desafíos. Como consecuencia y desde la perspectiva de una institución universitaria, se considera también la disminución en el valor y la importancia que se le da a adquirir una formación integral y que se manifiesta, entre otros modos, a través de la deserción escolar.

Otro elemento a considerar es la preponderancia que tiene en la sociedad la adquisición de bienes. Gran parte de los modelos y pautas que se proponen a la sociedad van dirigidos a exaltar y valorar más lo que se tiene y no lo que se es. De ahí que sea frecuente encontrar jóvenes que al terminar su escuela superior, por estar y/o simplemente considerarse en desventaja económica, dan más prioridad a conseguir un empleo que a proseguir con su educación o, en el caso extremo, acaban en actividades ilícitas por el dinero fácil que puedan conseguir.

Es meritorio mencionar también las limitaciones que confronta el sistema escolar público, del que provienen la mayoría de los estudiantes que ingresan al Recinto. Aumentar los índices de retención estudiantil y lograr los niveles de aprovechamiento académico requeridos para la educación superior y el mundo del trabajo, constituye, entonces, un reto.

Es necesario tener presente la contribución de la universidad en el desarrollo económico, social y cultural, del área geográfica donde se ubica; contribuciones que dan lugar a transformaciones desde diferentes perspectivas: investigación, transferencia del conocimiento y de tecnología, innovación, formación del capital humano, formación continuada de profesionales, interrelación entre universidades, intercambio de recursos con la empresa, el comercio y fortalecimiento curricular, entre otros.

Todo lo anterior requiere del Recinto un reenfoque de la manera en que se proyecta y a la vez una continua identificación con proyectos colaborativos y de servicios que contribuyan a la formación de la sociedad a la que aspira.

### ***I. Informática y Telecomunicaciones***

Cada día surgen nuevas necesidades y servicios. Los avances en las telecomunicaciones y la facilidad de conectarse por medios electrónicos han creado una expectativa de acceso a las redes internacionales.

Una parte básica del enfoque del proyecto de informática y telecomunicaciones requiere la continua modificación de los sistemas implantados. Las computadoras y los sistemas envejecen por lo que resulta inevitable el eventual reemplazo de cada uno de los sistemas de información que están en uso. La otra parte es crear una cultura de autoaprendizaje dentro de la facultad y de los empleados no docentes. Deben considerar el estar al día en el uso de la tecnología como una responsabilidad personal fundamental dentro de todas sus obligaciones para mantener un empleo. La capacidad para mantenerse en vanguardia en el manejo y uso de la información es casi sinónimo de sobrevivir en el mundo actual.

La transformación continua y la rápida obsolescencia de los recursos tecnológicos requieren una política de adquisición y reemplazo de ordenadores y sistemas. Para ello, el Recinto debe garantizar que se mantengan los procedimientos apropiados para la

evaluación de equipos y sistemas de computadoras. Debe además mantenerse al día para no quedarse en un mundo obsoleto tecnológicamente hablando.

Es importante considerar que el presupuesto tiene que proveer para la adquisición, mantenimiento y reemplazo, tanto del equipo como de los programas. Sin embargo, cada día aflora más claramente la estabilización de ciertos enfoques tanto en lo que se refiere a equipo como a programación. El reconocer estas tendencias de estabilización y absorberlas rápidamente marca la diferencia en la capacidad de mercadeo y desarrollo de los años venideros.

El plan que se presenta marca un hito fundamental para el futuro del Recinto y provee una base para el uso óptimo y eficiente de los recursos en los procesos institucionales. Incluye:

- asegurarse de que hay un conocimiento estándar de las computadoras entre los usuarios del Recinto. Educar a los usuarios sobre los sistemas de información que están disponibles para obtener un uso óptimo y eficiente de los recursos tecnológicos en los procesos académicos y administrativos
- continuar la capacitación del personal técnico y de los usuarios de los sistemas de estudiantes, finanzas, asistencia económica, recursos humanos, Centro de Acceso a la Información, correo electrónico, Internet y otros
- mantener actualizadas las normas y procedimientos que reglamentan el adiestramiento, apoyo y uso de equipo de computadoras, sistemas programados y redes locales
- desarrollar las competencias y los conocimientos necesarios para manejar eficientemente el nuevo sistema y sacar el máximo provecho
- cumplir con los lineamientos del *Plan de Informática y Telecomunicaciones Institucional* y con los indicadores de logros del *Plan de Assessment*.

### ***J. Infraestructura física***

Se ha comprobado, históricamente, que la educación requiere de espacios especialmente diseñados y aprobados para su uso. El uso de los espacios existentes y el desarrollo de nuevas áreas requiere un profundo análisis y reconceptualización, dados los avances en la incorporación de la tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje y los proyectos de educación a distancia.

Será imprescindible la planificación física espacial y tecnológica, que de manera estratégica, se desarrolle acorde con las proyecciones programáticas y de servicios del Recinto. Será necesario considerar en éstas: (1) la flexibilidad de las nuevas estructuras que permitan adaptarse a cambios, (2) las necesidades de los estudiantes, el personal docente y administrativo, y (3) la viabilidad económica a corto y mediano plazo.

### ***K. Perspectivas generales del ambiente externo***

Del análisis general del ambiente externo se desprende que la sociedad puertorriqueña atraviesa por una situación de transformación poblacional, social y económica. Esto representa retos y oportunidades para el Recinto de Aguadilla por su pertinencia en este

entorno, sobre todo por la implicación en su salud fiscal. Por ello, se presentan a continuación aspectos generales de tendencias demográficas, económicas y sociales por su posible efecto en el desarrollo del Recinto:

- Reducción en la cohorte poblacional donde se concentran los candidatos tradicionales de las instituciones de educación superior y aumento en la cohorte de población adulta.
- Crecimiento en la densidad poblacional del área.
- Tendencia de aumento en la población femenina.
- Aumento en la demanda por la economía del conocimiento.
- Aumento en la mediana de escolaridad de la fuerza trabajadora y un marcado interés en continuar mejorándose.
- Aumento en la demanda por estudios postsecundarios en la población mayor de 25 años.
- Crecimiento moderado en PBI de Estados Unidos por el aumento del precio del petróleo.
- Desaceleración en el crecimiento económico con un aumento en la tasa de desempleo.
- Dificultad del Gobierno Estatal de cumplir con iniciativas gubernamentales y la necesidad de conseguir nuevas fuentes de ingresos.
- Limitaciones en el gasto gubernamental lo que podría aumentar la tasa de desempleo.
- Incremento en el Índice General de Precios, con aumentos en alimentos y bebidas, alojamiento, cuidado médico, educación y recreo, ropa y servicios relacionados.
- Crecimiento de empleos en áreas no tradicionales y demanda en áreas profesionales y técnicas como administración de base de datos, ingeniería de computadoras, analistas de sistemas, terapia física, asistente de salud en el hogar, terapia ocupacional y maestros, entre otros.
- Aumento en las instituciones postsecundarias y de educación superior en su mayoría con una oferta curricular similar, lo que permite inferir que existe un interés de los estudiantes en carreras cortas, técnicas y vocacionales.
- Aumento en el número de universidades extranjeras y la proliferación de instituciones postsecundarias en el área de servicios del Recinto.
- Aumento en la tasa de participación de estudiantes universitarios del sector privado.
- Transformación del mundo de trabajo que requiere continuo adiestramiento, en destrezas, capacidades y conocimientos.
- Aumento en los costos de educación.

- Aumento en la incorporación de la tecnología y en la disponibilidad de educación a distancia unido a un mayor acceso a la población de la tecnología.
- Aumento del trabajo virtual fuera del espacio físico de las empresas.
- Deterioro en la calidad de vida.

Será necesario considerar los siguientes retos y oportunidades:

- intensificar las estrategias de promoción y presencia del Recinto dirigidas entre prospectos de escuela superior, población adulta y población femenina
- fortalecer las modalidades para la población adulta y considerando la programación, la oferta académica y las modalidades de educación a distancia
- readiestrar la facultad en áreas disciplinarias de alta pertinencia
- proveer de servicios de cuidado de niños, diurnos y nocturnos
- ampliar la oferta de programas nocturnos a nivel subgraduado y graduado
- continuar la revisión y actualización de los currículos, que incluye la incorporación de la tecnología
- mantener una oferta académica que responda a los intereses de los estudiantes y a la demanda de empleos
- fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, con la integración de la tecnología, capacitando al estudiante y al profesor, proveyéndoles los recursos necesarios
- mantener actualizados un cuerpo de recursos humanos en los conocimientos y destrezas que exige la sociedad de hoy y las demandas del mundo del trabajo
- ampliar la oferta de educación a distancia en niveles subgraduado y graduado
- diversificar y ampliar la oferta de educación continuada
- continuar el Plan de Seguimiento Estudiantil en forma continua de manera que se aumente el porcentaje de estudiantes que completan su meta académica
- dar continuidad al Plan de *Assessment* e incorporar en los planes operacionales las recomendaciones de las agencias acreditadoras y certificadoras, externas e internas.

## IV. Condiciones generales del ambiente interno

### A. *Estudiante*

#### 1. Matrícula

Durante los pasados cinco años (2002-03 al 2006-07), se ha logrado matricular en el primer semestre un promedio de 945 estudiantes de nuevo ingreso. En el 2006-07 se matricularon 910 estudiantes, lo que equivale a 99 más que el año anterior y 13 menos que el promedio.

El índice de admisión para el 2006-07 en Aguadilla fue de 932 comparado con el Institucional que fue de 985. Esto refleja una reducción en el Recinto comparado con el 2005-06, que fue de 897 y 950 Institucional.

En el 2006-07, el promedio académico de los estudiantes de nuevo ingreso en la universidad, procedentes de escuela superior, fue de 2.75; Aguadilla registró 2.53, que representa un aumento al compararlo con el 2005-06.

El resultado de las Pruebas del *College Board* de los estudiantes admitidos y matriculados en el 2006-07 muestra que Aguadilla compara con el promedio institucional en todas las áreas, aunque muestra una mayor diferencia en Aptitud Verbal.

En los pasados cinco años (2002-03 al 2006-07) se logró una matrícula promedio de 4,128 estudiantes en el primer semestre. El logro del 2006-07 (4,323) representa un aumento de 140 estudiantes ó el 4.85 por ciento, comparado con el 2002-03 y un aumento de 140 estudiantes comparado con el 2005-06. Se ha mantenido un creditaje promedio en los últimos cinco años de 12.24 comparado con el 2006-07 que se logró 11.97.

Hay que destacar que, durante los últimos cinco años, el Recinto mantiene un promedio de 33.50 por ciento de sus estudiantes en el Programa Avance y un 6.48 por ciento en el Programa de Certificados.

Con relación a la distribución de la matrícula por edad, se observa una disminución en el renglón de 25 a 34 años. Esto guarda relación con las tendencias poblacionales del área, aspecto que se considera en el desarrollo programático y de servicios del Recinto.

El porcentaje mayor de los estudiantes matriculados en el primer semestre 2006-07 estaba en el nivel académico de bachillerato. Esta ha sido la tendencia en los últimos años. La distribución de la matrícula por nivel revela que las de mayor crecimiento son Educación Niñez Temprana, seguido de Justicia Criminal, Servicios Humanos Psicosociales y Biología.

## 2. Ayudas económicas

Entre los factores que más afectan la promoción, reclutamiento, matrícula y persistencia (retención) de los estudiantes está la capacidad de los estudiantes para subvencionar sus estudios y la disponibilidad de ayudas económicas que se ve afectada por el costo de la educación que ha estado creciendo a una tasa superior a la de los gastos de consumo personal en Puerto Rico. Está evidenciado que quien no logre acceso al sistema público, la alternativa de buscar la educación privada, constituye una disyuntiva económica importante. Esta condición se hace más crítica dado el perfil poblacional del área de servicio del Recinto, por tener un nivel de pobreza mayor que el promedio de todo Puerto Rico y por tener una institución de educación superior pública con programas similares. Consecuentemente, una alta proporción de los estudiantes necesita de ayudas económicas para poder estudiar en el Recinto. Las ayudas económicas otorgadas evidencian esta situación.

En promedio, un 97 por ciento de la matrícula se beneficia de Beca Pell. Esto constituye un revelador indicador del perfil económico de los estudiantes del Recinto. Hay que subrayar que la disponibilidad de fondos es determinante, tanto para aquéllos que desean ingresar al Recinto como para que logren su meta académica. El Recinto hace esfuerzos

para lograr que una mayor cantidad de estudiantes cualificados reciba ayuda económica. Durante los últimos años se ha logrado asignar como mínimo el cinco por ciento del presupuesto de gastos del Recinto al Fondo de Becas.

### **3. Servicios al estudiante**

La calidad del servicio que se ofrece a los estudiantes siempre ha sido prioridad para el Recinto, entendiendo que condiciona las estrategias que se propone implantar y el logro de los objetivos. Esto ha sido evidenciado en el *Estudio de Satisfacción Estudiantil*. El Recinto ha logrado superar el estándar establecido por la Institución.

### **4. Retención**

A partir del 2003, la Universidad está publicando la tasa de retención y la tasa de graduación de los estudiantes. El propósito ulterior de esta gestión según expresado, está dirigido a mejorar la productividad y la competitividad en la Institución. También para establecer un plan institucional con estrategias dirigidas a mejorar la retención y cumplir con las normas federales de divulgación expresadas en el *Student Right To Know Act*. Según el informe actualizado en octubre de 2006 de la cohorte del 1996 al 2002, el Recinto muestra una retención promedio al cuarto año de estudio de 33.51 por ciento comparada con 36.59 registrado por la Institución. Los datos específicos de la retención semestral y acumulada por cohorte a partir del 1996.

Por otro lado, los datos sobre la tasa de graduación a cuatro años del Recinto muestran un aumento de 0.51 al comparar la cohorte del 1996 con la del 2002. Este comportamiento es similar al registrado por la Institución, que presenta un aumento de 0.22 por ciento.

## ***B. Oferta académica***

El Recinto mantiene una oferta que incluye once certificados postsecundarios no universitarios, nueve grados asociados, 26 bachilleratos y seis programas graduados. Se diseñan estrategias dirigidas a la incorporación de nuevos programas, juntamente con la revisión y actualización de los existentes.

El proceso de revisión y actualización de la oferta académica constituye uno de los objetivos primordiales del Recinto. Su pertinencia se visualiza a base de las necesidades actuales y proyectadas de los patronos. Reconoce que el principal factor que mueve al estudiante de hoy a adquirir una preparación universitaria es, precisamente, la expectativa de obtener mejores condiciones de empleo, mejor remunerado.

También, se debe mencionar que en el proceso de revisión y creación de nuevos programas el Recinto considera no sólo la viabilidad económica y la pertinencia con el mercado laboral, sino también la función amplia de contribuir a la formación de ciudadanos conscientes de sus obligaciones éticas, sociales y culturales, comprometidas con los principios democráticos y cristianos.

## ***C. Facultad***

### **1. Perfil general de la facultad**

Para el primer semestre del año académico 2006-07, la facultad del Recinto estaba compuesta por 251 profesores, 29.08 por ciento a jornada completa, lo que compara favorablemente con el indicador establecido en el 2003 por la Institución. La composición de la facultad a jornada completa muestra que la mayoría, 57.53 por ciento, pertenece al género femenino.

La mayoría, 84.93 por ciento, es permanente, seguido del 13.70 por ciento que está en probatorio, 1.37 por ciento temporero. Por otro lado, el 42.47 por ciento ostenta el rango de catedrático auxiliar, el 36.98 por ciento el de catedrático asociado, el 6.85 por ciento el de instructor y el 13.70 por ciento el de catedrático. Con relación a la preparación académica, el 26.03 por ciento de la facultad a tarea completa tiene doctorado, lo que representa un aumento de 5.56 por ciento comparado con el año anterior.

El Departamento con mayor por ciento de facultad a jornada completa es Ciencias Económicas, con un 35.71 por ciento, seguido de Ciencias y Tecnología con 35.42 por ciento, Enfermería con 33.33 por ciento, Estudios Humanísticos con 32.35 por ciento, Educación con 19.51 por ciento y Ciencias Sociales con 14.71 por ciento.

El total de horas crédito enseñadas en el primer semestre 2006-07 fue 2379.97. El 54.18 por ciento corresponde a facultad a jornada completa. Los datos para el 2006-07 muestran que la mayoría de los departamentos cumplen con el estándar institucional de créditos enseñados por la facultad a tarea completa. El promedio de créditos en sobrecarga por profesor fue de 3.02 que oscila entre 2.86 en el 2006-07 y 3.21 en el 2002-03. En el 2006-07 el 69.86 por ciento, 51 profesores a tarea completa, tuvieron créditos en sobrecarga.

Se promueve la participación de los profesores en actividades de capacitación y mejoramiento con énfasis en aquellas que le permita mantenerse al día en la disciplina que enseña. Para ello, se destinan fondos, que en los últimos promedian \$41,680 entre el 2006-07 y 2002-03.

### ***D. Vida Religiosa***

El Recinto de Aguadilla hace suya la visión de ser una institución cristiana de orientación ecuménica, que no se adhiere a teología o cuerpo eclesiástico en particular. Mantiene una asociación histórica, amistosa y enriquecedora con aquella comunión de donde surgió la Universidad y con otros grupos cristianos, a tono con el espíritu ecuménico. Se concibe como una comunidad de educación superior dedicada a la búsqueda integral de la verdad dentro de un clima de libertad responsable, mediante el fomento de una vida académica madura, que garantice la libertad de investigación genuina y un diálogo fructífero con todas las demás disciplinas universitarias.

Se mantiene una apertura hacia la sociedad, su ciencia, tecnología y pluralidad de credos. Se promueve la educación integral de cada persona para el ejercicio de su vocación en forma responsable y productiva en su comunidad; compromiso con el servicio y no el dominio de la sociedad; el fomento de la amistad, el compañerismo y la comprensión más allá de las barreras humanas.

Por otro lado, hay que destacar que el Recinto tiene una proporción significativa de su estudiantado comprometido con los principios cristianos y recibe un adecuado apoyo por

parte de la Oficina de Vida Religiosa. Lo anterior se manifiesta en la presencia activa de organizaciones estudiantiles de carácter religioso que realizan actividades frecuentes. Por el hecho de constituir una de las metas específicas del Recinto en conformidad con la sistémica, se ha mantenido el énfasis en continuar el desarrollo e implantación del Plan Pastoral en sus tres áreas: pastoral vivencial, institucional y social.

### ***E. Gerencia***

El Recinto cuenta con una estructura de 143 puestos administrativos (2006-07), incluyendo los subvencionados con fondos externos para una proporción estudiantes empleados de 30.23. El por ciento mayor de empleados, 46.85, sirve al área de apoyo académico, el 31.47 al área administrativa, el 12.59 a gerencia de matrícula y el 9.09 a estudiantiles. Del total de empleados, el porcentaje mayor es femenino (58.74): 32.17 por ciento en el área de apoyo académico, 9.09 por ciento en administración, 10.49 por ciento a gerencia de matrícula y 6.99 por ciento en estudiantiles.

Es meritorio señalar que el Recinto cuenta con un personal administrativo cualificado en el que el 50.35 por ciento posee un bachillerato, 31.47 maestría y el 1.40 doctorado. El 18.88 por ciento tiene 15 a 19 años de servicio y el 29.37 tiene 20 años o más.

### ***F. Imagen y presencia del Recinto***

El Recinto reconoce su compromiso con el continuo desarrollo de la comunidad. Se reafirma en la importancia social, humana, científica y cultural que le corresponde como institución educativa.

Una de las fortalezas del Recinto es la imagen de servicio y calidad que proyecta en la comunidad. Esto se ha logrado por la estrecha colaboración y trabajo comunitario, organizacional, profesional y de gobierno. También resalta la calidad y pertinencia de las actividades extracurriculares y culturales que se realizan.

### ***G. Informática y Telecomunicaciones***

El Recinto cuenta con un moderno *Centro de Informática y Telecomunicaciones* que constituye una de sus fortalezas. El Centro ubica en su primer piso las oficinas administrativas, nueve salones de clase inteligentes con 282 computadoras, un laboratorio abierto con 98 computadoras y salón de video conferencia con capacidad para 30 personas. Es importante señalar las computadoras disponibles en el Centro sumadas a las del CAI y otras en académicos para uso de los estudiantes, equivale a una razón de 9 estudiantes por computadora. En el segundo piso están ubicadas las oficinas del Senado Académico, Sala de Investigación, oficinas de profesores a tiempo parcial, dos salas para reuniones, las oficinas de los departamentos académicos y de sus respectivos miembros de facultad, lo que fortalece el ambiente de trabajo entre los miembros del claustro. Este edificio posee un sistema de red inalámbrico.

Por otro lado, el Recinto ofrece 120 cursos en línea, ha aumentado el número de computadoras y programas de aplicaciones relacionadas y ha adiestrado a facultad y empleados conforme a sus necesidades en el área de tecnología. Para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, en el Recinto existen 893 estaciones de

trabajo distribuidas entre los edificios y posee una variedad de aplicaciones para el uso de estudiantes, facultad, empleados y administradores. El 98 por ciento de los estudiantes, la facultad a jornada completa y el personal administrativo tienen acceso a Internet y cuentas de correo electrónico. La red del Recinto cuenta con conexiones de fibra óptica entre los edificios a una velocidad de 1000 Base TX, con más de 350 puntos de enlace y una red inalámbrica. Todos los edificios y salones están conectados a la red.

Es importante señalar que el Recinto continúa haciendo esfuerzos para fortalecer la educación a distancia. En este sentido ya cuenta con dos centros cibernéticos, uno ubicado en el municipio de San Sebastián y otro en Añasco. Estos centros cuentan con salones, con microcomputadoras y otras facilidades tecnológicas para el uso de los estudiantes que se matriculan en cursos en línea. Los centros cibernéticos les proveen a los estudiantes y a la comunidad los recursos, la tecnología más novedosa y el personal técnico mejor capacitado para brindar la ayuda necesaria y dar el mejor servicio a los usuarios. Se dispone de comunicaciones de banda ancha que facilitan el flujo de información y la interacción con los instructores y servicios de consejería. Estos centros están disponibles para la industria, comercio y otras organizaciones de la comunidad a la que sirven.

## ***H. Infraestructura***

Las instalaciones físicas del Recinto reúnen las condiciones necesarias que garantizan el ofrecimiento de servicios académicos, estudiantiles y administrativos.

El Recinto ocupa 219,861.52 pies cuadrados de construcción distribuidos en siete edificios principales con fácil acceso entre ellos y dos Centros Cibernéticos en Añasco y San Sebastián. El edificio principal es académico y tiene los salones de clase y laboratorios. Conectado a éste, está el edificio de Administración donde están ubicadas las oficinas de los administradores y servicios a los estudiantes. Una tercera estructura acomoda las oficinas del Decanato de Estudiantes, la Cafetería, la Librería, el Salón de los Encuentros (anfiteatro), Servicios Médicos, la Oficina de Seguridad, la Capilla y la Oficina del Director de Vida Religiosa. La cuarta estructura es el Centro de Acceso a la Información y el quinto edificio principal del Recinto es el Centro de Informática y Telecomunicaciones. El complejo de facilidades deportivas (sexto edificio) alberga una cancha de tenis, un gimnasio y coliseo que es utilizado para deportes del baloncesto y voleibol, entre otros. El Recinto cuenta además con un laboratorio de cocina y un salón de clases; que constituye el séptimo edificio.

## ***I. Finanzas***

### **1. Matrícula**

En un periodo de cinco años (2006-07 y 2002-03) la matrícula lograda representa un cambio de 4.85 por ciento y un promedio de 12.24 en creditaje. Para el 2006-07, del total de estudiantes, el 21.05 por ciento representa estudiantes de nuevo ingreso. El promedio de estudiantes por sección muestra una relativa estabilidad con un promedio de 21.19 en los últimos cinco años.

## **2. Ingresos**

Durante los últimos tres (3) años, el Recinto ha mantenido un promedio anual de ingresos de \$18,723,286. La distribución de ingresos por concepto refleja que el Recinto mantiene una tendencia relativamente estable. En promedio, la mayoría de los ingresos provienen de derechos de matrícula y cuotas.

En *Empresas Auxiliares* se refleja un incremento a partir del 2004-05 debido a que la Gerencia del Recinto inició en el un proceso para administrar servicios como el estacionamiento y la librería.

Los ingresos por *Educación Continua* y *Otros* mantienen una tendencia igualmente estable. Hay que subrayar que el Recinto mantiene una estabilidad en sus ingresos, que provienen considerablemente, como se mencionó antes, por derecho de matrícula. Esto representa un reto para el Recinto, por lo que supone que se deberán intensificar en forma efectiva los esfuerzos para diversificar la base financiera del Recinto.

## **3. Gastos**

El Recinto se ha caracterizado por mantener estable el ritmo de gastos. El promedio en los pasados cuatro años representa 82.84 por ciento de los ingresos, esto sin considerar el *Pago por Servicios Centralizados*.

La distribución de gastos por concepto muestra que el área de Compensación es la que representa el gasto mayor. Se ha cumplido con el parámetro institucional de no exceder el 65 por ciento del total de gastos.

Los gastos *Operacionales* se mantienen en promedio en un 29.41 por ciento del total de gastos. Por otro lado, el porcentaje de los *Gastos en Equipo* y *Otras Actividades* muestra también estabilidad. En *Transferencia* se mantiene un promedio de \$3,870,477 en cuatro años, con un cambio de un 1.31 por ciento entre el 2006-07 y el 2005-06 y un promedio de 25.36 por ciento del total del presupuesto. Se debe significar los esfuerzos del Recinto en la inversión en equipo principalmente en apoyo a la tecnología.

El *Pago por Servicios Sistémicos* es otra área que muestra una tendencia estable. Este gasto representa en promedio un 17.16 por ciento del total de ingresos del Recinto, que oscila entre 16.48 en el 2003-04 y 17.77 en el 2006-07.

Por otro lado, es importante notar que el porcentaje mayor del presupuesto de gastos está dedicado a *Gastos Educativos* y *Generales*, con un 89.79 por ciento del total de gastos para el 2006-07, esto excluyendo el *Pago por Servicios Sistémicos*. Si se considera en el total de gastos, representa un 73.83 por ciento. El cambio mayor de los *Gastos Educativos* y *Generales* se observa en *Apoyo Académico*. Es meritorio recalcar que el Recinto asigna como mínimo un cinco por ciento de su presupuesto a la función de *Ayuda (Beca) Económica para Estudiantes*.

## **4. Gasto por estudiante**

El gasto por estudiante muestra una tendencia de aumento en los pasados cuatro años. En el análisis se considera el total del presupuesto de gasto, que incluye el Pago por Servicios Sistémicos.

## **5. Gasto por función**

La relación del gasto por función muestra una tendencia estable.

## **6. Viabilidad Financiera**

La *Viabilidad Financiera* del Recinto para los años fiscales 2003-04 al 2006-07 y la proyectada para el 2006-07 evidencia ganancia.

### ***J. Fortalezas del Recinto***

- Una oferta académica diversificada, con programas innovadores, únicos y variados a nivel subgraduado y graduado, a tono con las necesidades de la sociedad, el desarrollo tecnológico y las exigencias de las agencias acreditadoras; incluye un programa de certificados postsecundarios no universitarios.
- Un proceso de revisión curricular continuo que garantiza la adecuación de los ofrecimientos académicos, a la luz de las nuevas exigencias del mercado laboral.
- Un Programa de Educación de Maestros en el que los estudiantes obtienen en la reválida puntuaciones sobre el promedio nacional.
- Una infraestructura física moderna y atractiva con una tecnología de avanzada para el ofrecimiento de servicios estudiantiles y en apoyo al proceso enseñanza aprendizaje.
- Una facultad y personal no docente altamente cualificado y comprometido con la Institución.
- Un clima universitario que propende al bienestar estudiantil y afirma las raíces y valores cristianos de apertura ecuménica de la Institución.
- Vínculo con el mundo corporativo académico y la comunidad externa que se manifiesta a través de organismo como el Comité de Amigos del Recinto, el Programa de Educación, Conservación e Interpretación Ambiental y los proyectos comunitarios.

## **V. Objetivos y acciones estratégicas**

### ***A. Estudiante***

El Recinto reconoce en los estudiantes el componente más importante de su estructura. Son ellos, precisamente a los que se sirve y, por ellos y a través de ellos, como se logra servir a la sociedad y contribuir con su mejoramiento.

#### **1. Metas**

*Lograr una mayor efectividad y eficiencia en las áreas de apoyo a la docencia y elevar los niveles de satisfacción y efectividad de los servicios que se ofrecen a los estudiantes.*

*Contribuir al enriquecimiento cultural y al bienestar de la comunidad universitaria y de la comunidad en general.*

*Propiciar un ambiente universitario en el que el estudiante refine su sensibilidad estética y aprecie los valores de nuestro patrimonio histórico-cultural a la luz de la experiencia humana universal.*

Además, constituirán áreas prioritarias para el Recinto:

- Aumentar el nivel de satisfacción estudiantil a través del fortalecimiento de los distintos servicios.
- Aumentar la tasa de retención y graduación.

## **2. Objetivos**

Lograr que un mayor número de estudiantes alcance su meta académica.

Mejorar los servicios esenciales a los estudiantes.

## **3. Estrategias**

- Fortalecer las estrategias de promoción del Recinto.
- Continuar aumentando el nivel de satisfacción estudiantil, a la luz de los resultados del *Estudio de Satisfacción Estudiantil*.
- Reforzar los servicios estudiantiles, de apoyo académico, que incluyen: orientación profesional y vocacional y el rol de la facultad en el proceso de consejería académica.
- Evaluar las estrategias encaminadas a lograr una mayor retención estudiantil.
- Dar énfasis a la salud integral del estudiante y a la vida universitaria, en la que el Plan Pastoral, los deportes, las actividades cocurriculares, entre otras, sean significativas para lograr mejorar la retención y la tasa de graduación.
- Identificar acciones que permitan aumentar y fortalecer los servicios de tutorías.
- Prestar particular atención a la infraestructura física, con énfasis en las instalaciones deportivas y recreativas.
- Mantener programas innovadores de cooperación con instituciones del nivel secundario, en especial las del sistema público, que ayuden a identificar y fortalecer las destrezas básicas de los estudiantes, programas de capacitación de maestros, al igual que proyectos de revisión curricular.
- Continuar fortaleciendo los servicios administrativos de apoyo, la infraestructura tecnológica y las actividades y proyectos dirigidos a estudiantes de honor y talentosos.
- Diseñar acciones específicas para atender las recomendaciones que surjan como resultado del proceso de licenciamiento del Consejo de Educación Superior y de las agencias acreditadoras.

El Recinto se propone además:

- utilizar en forma estructurada instrumentos que midan el estilo de aprendizaje de los estudiantes, hábitos de estudio, características de personalidad y ajuste social

- fortalecer la consejería académica
- desarrollar un programa de consejería por pares en apoyo a las necesidades de los estudiantes
- desarrollar un plan de actividades de capacitación para el personal basado en el *assessment* de sus necesidades mantener a la facultad actualizada en torno a los cambios curriculares y metodologías de enseñanza, contenido de las disciplinas, grados terminados y aplicación de la tecnología.

#### **4. Indicadores de Logros**

- a) Los estudiantes matriculados terminan el grado académico en un 150% del tiempo requerido por el Programa por programa y nivel.
- b) Aumentar en un diez (10) por ciento el número de estudiantes que termina el grado académico en el tiempo establecido por la Universidad.
- c) Aumentar la retención y tasa de graduación.
- d) El noventa (90) por ciento de los estudiantes cumple con el promedio mínimo general requerido para internados de práctica, según establecido en su concentración.
- e) El noventa y cinco (95) por ciento de los estudiantes que solicita graduación cumplen con el promedio mínimo general requerido para graduación.
- f) Aumentar en un cinco (5) por ciento el número de egresados que aprueba los exámenes de reválida.
- g) El veinticinco (25) por ciento de los egresados de los programas de bachillerato continúa estudios a nivel graduado.
- h) El setenta y cinco (75) por ciento de los estudiantes demuestra satisfacción con las opciones disponibles para completar un grado.
- i) El setenta (70) por ciento de los estudiantes demuestra un grado de satisfacción moderada o alta con los servicios que ofrece el Recinto por programa (Avance, Regular, Graduado, Honor), por niveles y egresados.
- j) Reducir anualmente en un cinco (5) por ciento el número de estudiantes en periodo probatorio.
- k) Reducir entre un tres (3) y un cinco (5) por ciento el número de estudiantes que pierden el beneficio de ayudas económicas por deficiencia académica.
- l) El ochenta (80) por ciento de los egresados de los programas de grados asociados continúa estudios a nivel de bachillerato.

- m) Número de estudiantes que dominan las destrezas de español, inglés, matemáticas, manejo de información y uso de computadoras, según evidenciado por pruebas estandarizadas.

## ***B. Oferta académica***

### **1. Metas**

*Actualizar los programas académicos existentes y crear programas nuevos en las áreas de ciencias y tecnología, educación, ciencias de la conducta, salud, turismo, gerencia de hoteles y ciencias económicas.*

*Fortalecer las modalidades de enseñanza y aprendizaje dirigidas a satisfacer las necesidades de los estudiantes, especialmente de la población adulta.*

*Desarrollar un ser humano capaz de comunicarse con propiedad en español o inglés y que logre un nivel aceptable en el uso del otro idioma.*

*Lograr que el estudiante adquiera el dominio de la información y las destrezas técnicas y analíticas necesarias para desempeñarse en su ambiente social y profesional.*

*Crear programas innovadores en el nivel graduado que respondan a las necesidades de la población a la que servimos.*

*Promover la investigación de modo que se pueda fortalecer el currículo, las destrezas técnicas y los conocimientos de la facultad y los estudiantes.*

### **2. Objetivo**

Mantener una oferta académica que responda a las necesidades tecnológicas, económicas, sociales del área y a los intereses profesionales de los estudiantes.

### **3. Estrategias**

- Continuar evaluando la oferta desde el punto de vista de la revisión de los programas existentes a tono con los factores externos e internos y la eliminación de programas, considerando los factores económicos, recursos humanos, físicos y demanda.
- Realizar estudios de demanda para determinar el desarrollo de programas del nivel subgraduado y graduado que incluye la División de la Escuela Graduada, un Instituto Culinario, Instituto Vocacional y Centros Cibernéticos.
- Crear nuevos programas según lo dispuesto por la Institución y las agencias reguladoras externas, que incluye programas completos en línea.
- Continuar el fortalecimiento del programa para adultos.
- Dar énfasis al ofrecimiento de Educación Continua para profesionales.

La implantación de los programas académicos, según delineado y proyectado, constituirá otra evidencia de logro en la oferta académica.

#### 4. Indicadores de Logros

- a) Aumentar en un dos por ciento el ofrecimiento de los cursos por modalidades no tradicionales.
- b) Mantener una oferta académica interdisciplinaria.
- c) Aumentar la oferta académica según los resultados de los estudios de viabilidad.
- d) El setenta y cinco (75) por ciento de los estudiantes demostrará satisfacción con las opciones disponibles para completar un grado.
- e) El noventa (90) por ciento de la facultad en los Programas Graduados requiere como parte de la evaluación del estudiante la participación y desarrollo de proyectos de investigación.
- f) Número de programas académicos evaluados dentro de un período de cinco años.
- g) Número de programas nuevos y de traslado autorizados por el CES.
- h) Número de programas nuevos y de traslado autorizados por el CGE.
- i) Número de programas completos ofrecidos a distancia.
- j) Número de programas con acreditaciones profesionales.
- k) Número de programas evaluados.

### C. Facultad

#### 1. Meta

*Propiciar el desarrollo profesional de la facultad y continuar fortaleciendo el compromiso del claustro con la excelencia académica.*

#### 2. Objetivo

Continuar el desarrollo de la facultad fomentando la excelencia académica en la docencia.

El Recinto reconoce la importancia de:

- continuar el desarrollo de actividades que fomenten la excelencia
- continuar implantando estrategias para promover la investigación e innovación educativa que incluyan la incorporación sistemática de la tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje
- continuará siendo prioridad el desarrollo de proyectos pilotos que faciliten la transformación del Recinto en una comunidad virtual de aprendizaje, donde los profesores y los estudiantes compartan la responsabilidad y la oportunidad de

aprender el uno del otro y el ayudarse mutuamente. Será necesario una transformación de:

- una cultura universitaria inmóvil e incuestionable hacia una comunidad del conocimiento que dialogue, indague, inquiera, investigue, actúe y evalúe constantemente su teoría y su práctica
- una cultura universitaria individualista y competitiva internamente a una de principios y valores compartidos
- una cultura de la enseñanza que ignora cómo aprende el ser humano, a una cultura de la docencia que ayude a todos a usar sus capacidades para mejorar el aprendizaje
- una visión estrecha, exclusivista y excluyente de la erudición a una visión amplia, abierta e incluyente
- una cultura académica que parece vivir de espaldas a los costos de la educación, a una que intente responder de forma realista a las presiones que las limitaciones fiscales plantean
- un modelo de educación superior fundamentalmente cuantitativo y dogmático, a uno fundamentalmente cualitativo y transformador.

### 3. Estrategias

- Evaluar el perfil de la facultad por programas.
- Mantener el *Plan de Desarrollo Continuo de la Facultad* a tono con la oferta académica y su efecto en el salón de clases.
- Continuar incorporando en el Plan estrategias específicas para integrar a los procesos de enseñanza y de aprendizaje la filosofía, métodos de calidad y comunidades de aprendizaje.
- Continuar ofreciendo oportunidades de readiestramiento y relocalización, conforme a la eliminación y creación de programas.
- Continuar mejorando la excelencia académica a través de la alineación de los métodos de enseñanza con los estilos de aprendizaje de los estudiantes y los cambios tecnológicos.
- Continuar fortaleciendo los incentivos para la investigación y preparación de propuestas para recursos externos.
- Continuar promoviendo la participación de la facultad en procesos académicos que incluye el desarrollo de las colecciones en el CAI y la elaboración de los planes de trabajo de los departamentos.

### 4. Indicadores de Logros

- a) El cincuenta (50) por ciento de la facultad utiliza dos (2) o más técnicas innovadoras.

- b) El noventa y cinco (95) por ciento de la facultad incluye en el prontuario recursos bibliográficos tecnológicos.
- c) El setenta (70) por ciento de la facultad incorpora por lo menos de dos (2) a tres (3) estrategias que requieren el uso de la tecnología en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- d) El cien (100) por ciento de la facultad participa en la revisión curricular de los programas académicos.
- e) Por lo menos, un diez (10) por ciento de la facultad participa en los comités institucionales de revisión curricular.
- f) El setenta (70) por ciento de la facultad utiliza en la enseñanza de sus cursos artículos de revistas profesionales.
- g) El setenta (70) por ciento de la facultad indica estar satisfecho con las actividades de mejoramiento profesional.
- h) El veinticinco (25) por ciento de la facultad a tiempo completo poseerá el grado doctoral en su disciplina.
- i) Un mínimo de setenta (70) por ciento de la facultad que se reclute tendrá el grado doctoral en su disciplina.
- j) Se habrá aumentado a un diez (10) por ciento los proyectos de investigación realizados y el número de profesores que participan en proyectos de investigación.
- k) Del noventa (90) por ciento al cien (100) por ciento de la facultad a jornada completa estará adiestrada en el uso de la tecnología para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- l) Del setenta (70) al cien (100) por ciento de la facultad utilizará otras modalidades de enseñanza, además de la conferencia.
- m) Cantidad de fondos otorgados para el desarrollo de la facultad.
- n) Número de profesores que publican libros y artículos en revistas profesionales.
- o) Porcentaje de profesores con contratos multianuales retenido.
- p) Porcentaje de créditos enseñados por profesores a jornada completa en comparación con los de jornada parcial.
- q) Número de profesores que participa en actividades de capacitación.
- r) Número de profesores que ofrecen cursos en línea, combinados o presenciales con apoyo en la web.
- s) Número de profesores capacitados para la enseñanza de adultos utilizando modalidades no tradicionales.
- t) Número de profesores que ofrecen cursos para estudiantes adultos utilizando modalidades no tradicionales.

## ***D. Vida Religiosa***

### **1. Meta**

*Proveer al estudiante un ambiente estimulante que integre los conocimientos, las destrezas, las actitudes y los valores para su formación integral, dentro de un marco ético-cristiano.*

### **2. Objetivo**

El Recinto adopta los objetivos establecidos en el *Plan Estratégico Sistémico*.

### **3. Estrategias**

- Desarrollar un proyecto de servicio a la comunidad.
- Propiciar un ambiente más sano, a través de la infusión en el currículo de valores que fortalezcan la autoestima y promuevan estilos de vida positivos.
- Fomentar el desarrollo y mejoramiento continuo del Capellán y su participación en foros, talleres, simposios y actividades de carácter religioso que fortalezcan el desarrollo profesional de este personal.
- Promover en la comunidad universitaria un ambiente que fortalezca los fundamentos cristianos y respeten las creencias de otros.

### **4. Indicadores de Logros**

- a) Se realizará, por lo menos, una actividad de reflexión mensual.
- b) Se realizarán una o más actividades anuales que promuevan la investigación en un contexto ecuménico.
- c) Se participará en las actividades de difusión y análisis de la situación sociomoral de Puerto Rico en el área de prioridad para ese año.
- d) Se propician actividades para la discusión y difusión de los estándares éticos y morales.
- e) Aumentar de un cinco (5) a un diez (10) por ciento la colaboración y participación de los estudiantes en las actividades e investigaciones que promuevan la reflexión en un contexto ecuménico.

## ***E. Gerencia***

### **1. Metas**

*Fomentar el mejoramiento profesional del personal no docente para enriquecer sus conocimientos, habilidades y destrezas de trabajo de acuerdo con los avances tecnológicos y las necesidades emergentes.*

*Consolidar una gerencia ágil, dinámica, facilitadora, que promueva la participación, la creatividad y el aprendizaje continuo.*

*Se distinguirá por su integridad, su compromiso con la institución y con los valores éticos de la Institución.*

## **2. Objetivo**

Fortalecer los procesos administrativos mediante una gerencia de excelencia.

## **3. Estrategias**

- Continuar la capacitación y mejoramiento continuo de los recursos humanos.
- Adecuar la estructura administrativa a los desarrollos planificados.
- Realizar estudios y evaluaciones de los procesos, que permitan establecer estrategias para el mejoramiento, la satisfacción de los clientes y la reducción de costos.
- Establecer planes de acción que respondan a las necesidades del personal y a los resultados de las evaluaciones de sus ejecutorias.
- Continuar el uso de la tecnología en los procesos locales.
- Facilitar la participación del personal en actividades de mejoramiento personal y profesional.
- Mantener informado al personal sobre leyes laborales, política de cumplimiento y otras políticas de recursos humanos de la Universidad.
- Mantener un plan para cumplir con las evaluaciones y el proceso de reclutamiento y selección de empleados, de acuerdo con las normas de la Institución.
- Continuar el fortalecimiento del proceso de planificación estratégica en los diferentes componentes operacionales del Recinto.
- Mantener estudios de costo, efectividad de los procesos y programas.
- Establecer y evidenciar la capacidad financiera del Recinto para atender su desarrollo programático.

## **4. Indicadores de Logros**

- a) El setenta (70) por ciento de la comunidad universitaria percibe un ambiente de trabajo de calidad en el Recinto.
- b) El setenta y cinco (75) por ciento de la comunidad universitaria mostrará satisfacción moderada o alta con la integración de la tecnología en los procesos gerenciales.
- c) El setenta (70) por ciento del personal no docente indica estar satisfecho con las actividades de mejoramiento profesional.
- d) El ochenta (80) por ciento del personal docente y no docente indica estar satisfecho con el ambiente de trabajo.

- e) El presupuesto evidencia asignación para actividades de desarrollo del personal.
- f) Número de actividades orientadas a promover la calidad en la gestión universitaria (el 70 por ciento del personal no docente indica estar satisfecho con las actividades orientadas a promover la calidad).
- g) Retención de los recursos humanos no docentes (el 70 por ciento de los empleados no docentes regulares a jornada completa se retienen).
- h) Número de participantes en actividades de desarrollo profesional, personal y de mejoramiento de calidad de vida (cantidad de participantes en las actividades).
- i) Nivel de cumplimiento alcanzado por las diferentes áreas evaluadas (porcentaje de cumplimiento adecuado alcanzado).

## ***F. Imagen y presencia del Recinto***

### **1. Metas**

*Contribuir al enriquecimiento cultural y al bienestar de la comunidad universitaria y de la comunidad en general.*

*Desarrollar y mantener nexos con la industria, el comercio, la banca y otras entidades públicas y privadas, con el propósito de actualizar la oferta académica, propiciar programas de educación cooperativa, de intercambio de recursos y de investigación de modo que se puedan fortalecer las destrezas técnicas y los conocimientos científicos de los estudiantes y el personal docente y no docente.*

### **2. Objetivo**

Continuar fortaleciendo la imagen y presencia del Recinto en la comunidad a la que sirve.

### **3. Estrategias**

- Mantener una colaboración estrecha a través del trabajo comunitario, organizacional y profesional.
- Fortalecer el Programa de Certificación en Gerencia de Hoteles en y fuera del país.
- Promover activamente el intercambio de profesores, estudiantes y personal administrativo.
- Realizar proyectos de investigación e innovación educativa de impacto en la comunidad.
- Celebrar actividades cocurriculares.
- Promover la participación del Rector y su equipo de trabajo en organizaciones profesionales y de servicio en toda la región oeste.

- Propiciar acciones que promuevan la imagen del Recinto a través de actividades de impacto tanto en la región como en todo Puerto Rico.
- Continuar las relaciones con la comunidad para lograr mayor identificación con el Recinto como vehículo para aumentar el fondo de becas.
- Propiciar la presencia del Recinto en los medios de comunicación social: radio, televisión y prensa.

#### **4. Indicadores de Logros**

- a) Aumentar en por lo menos un tres (3) por ciento la participación de la facultad y los estudiantes en proyectos de colaboración e intercambio local e internacional.
- b) Aumentar en un dos (2) por ciento la participación del Recinto en organizaciones internacionales.
- c) Aumentar en un diez (10) por ciento o más el número de facultad que participa o sirva de asesor o miembro de comisiones en y fuera de Puerto Rico.
- d) Resultados del Plan de *Assessment* del Recinto.
- e) Publicación anual conforme a los requerimientos del *Student Right to Know Act*.
- f) Frecuencia de participación en los medios de comunicación.
- g) Niveles de cobertura de la prensa en los eventos especiales identificados.
- h) Número de actividades desarrolladas bajo los consorcios (aumento en el número de las actividades desarrolladas bajo los consorcios).

### ***G. Informática y Telecomunicaciones***

#### **1. Metas**

*Propiciar el desarrollo profesional de la facultad y continuar fortaleciendo el compromiso del claustro con la excelencia académica.*

*Fomentar el mejoramiento profesional del personal no docente para enriquecer sus conocimientos, habilidades y destrezas de trabajo de acuerdo con los avances tecnológicos y necesidades emergentes.*

*Lograr que el estudiante adquiera el dominio de la información y las destrezas técnicas y analíticas necesarias para desempeñarse en su ambiente social y profesional.*

#### **2. Objetivo**

Continuar ampliando el uso de las telecomunicaciones y de la informática tanto en la comunidad universitaria local como extramuros, para desembocar en la universidad virtual.

### **3. Estrategias**

- Cumplir con los lineamientos del *Plan de Informática Institucional*.
- Continuar la capacitación del personal.
- Continuar el desarrollo de cursos y programas completos en línea y los mecanismos académicos, administrativos y gerenciales necesarios para la Universidad Virtual y Centros Cibernéticos. Estas actividades deben estar acorde con la *Guía Estándares del Aprendizaje a Distancia Institucional*.
- Cumplir con las normas de desarrollo internacional tanto en su marco jurídico como académico.
- Cumplir con los criterios establecidos por las agencias certificadoras y acreditadoras, según corresponda, de todos los programas en línea.
- Aumentar y actualizar las computadoras y programas de aplicaciones.
- Fortalecer la infraestructura necesaria en apoyo al proceso enseñanza aprendizaje, a los servicios estudiantiles y procesos administrativos.

Será necesario:

- evaluar la relación estudiante profesor, el rol del profesor en el proceso enseñanza y aprendizaje, la programación y la oferta académica
- evaluar la estructura administrativa de apoyo académico adscrita al Decanato de Estudios para determinar la adecuación del personal de apoyo técnico a los profesores (*webmasters*), diseñadores de instrucción para los módulos o cursos, diseñadores gráficos con experiencia en el diseño y elaboración de multimedios y técnicos de apoyo a los estudiantes
- evaluar la calidad y efectividad de los cursos que incluye: el contenido, la producción de medios y el diseño de instrucción
- proveer apoyo técnico para que los profesores desarrollen cursos y programas a distancia.

Los proyectos planificados para el periodo que cubre el *Plan Estratégico* constituyen a su vez indicadores de logro del componente de Informática y Telecomunicaciones.

### **4. Indicadores de Logros**

- a) Mantener el cien (100) por ciento del Recinto interconectado mediante el uso de redes.
- b) Mantener el cien (100) por ciento de los salones con la infraestructura adecuada para la utilización de la tecnología en los procesos académicos.
- c) Presupuesto invertido en el fortalecimiento de la tecnología para los procesos administrativos.
- d) El cien (100) por ciento de las computadoras responde al estándar prevaleciente en el mercado.

- e) Creación de Centros Cibernéticos.
- f) Número de servicios de información gerencial disponibles para los usuarios del Sistema (aumento en el número de nuevos servicios computadorizados que ofrece el Centro de Cómputos).
- g) Porcentaje de usuarios de Banner Web (aumento anual de usuarios de los servicios de Banner Web).
- h) Porcentaje de edificios y áreas académicas con la tecnología inalámbrica (aumento anual en el número de edificios y áreas académicas con una red inalámbrica).
- i) Número de computadoras de la Institución con conexión a la Internet.
- j) Satisfacción moderada o alta de los estudiantes con los servicios disponibles de computadoras (al menos 70 por ciento de los estudiantes expresa satisfacción moderada o alta con los servicios disponibles de computadoras).
- k) Promedio de estudiantes por computadora en cada unidad académica (disminución en el promedio de estudiantes por computadora en cada unidad académica).
- l) Número de unidades académicas que asignan una partida presupuestaria de acuerdo al Plan de Trabajo (correspondencia entre el presupuesto asignado por las unidades académicas para el mantenimiento del Centro de Apoyo para el Aprendizaje a Distancia y el Plan de Trabajo).

## ***H. Infraestructura***

### **1. Metas**

*Mantener una infraestructura adecuada mediante la fusión de la tecnología en los procesos académicos, administrativos y de servicios a los estudiantes.*

*Proveer la infraestructura necesaria en apoyo a los servicios académicos, estudiantiles y administrativos.*

### **2. Objetivo**

Asegurar la infraestructura adecuada para apoyar los servicios académicos, estudiantiles y administrativos a tono con los avances tecnológicos y las nuevas tendencias en la educación.

### **3. Estrategias**

- Revisar el *Plan Maestro* del Recinto.
- Continuar el fortalecimiento de las áreas de apoyo a la docencia que incluye los laboratorios.

- Creación de la Escuela Graduada.
- Continuar las fases del Plan de Instalaciones Deportivas.
- Continuar el *Plan de Mejoras Menores* y áreas de servicios directos a los estudiantes.
- Lograr el Plan Anual de Mejoras Mayores.

## ***I. Finanzas***

### **1. Meta**

*Lograr la autosuficiencia económica y disminuir la dependencia de derechos de matrícula, mejorando la viabilidad financiera.*

### **2. Objetivo**

Mantener y fortalecer la condición financiera del Recinto.

### **3. Estrategias**

- Mantener la viabilidad financiera con un balance positivo.
- Fortalecer y diversificar la base financiera.
- Fortalecer las empresas auxiliares.
- Reorientar la campaña de recaudación de fondos, aumentando el por ciento de logro.
- Intensificar los esfuerzos para la creación de proyectos con fondos externos.
- Dar particular atención a los proyectos colaborativos.
  - Se hace una proyección de estudiantes, ingresos y gastos para el periodo que cubre el *Plan* bajo un escenario conservador. En los estimados se consideran en términos generales variables que tradicionalmente han tenido impacto en el Recinto. Se considera la tendencia del programa subgraduado en términos del número de estudiante y el promedio de horas crédito. La matrícula para el término de agosto 10 oscila entre 4080 y 4592 estudiantes con un creditaje promedio de 12.38. Tal vez el aspecto más significativo lo constituye el desarrollo del programa graduado con un crecimiento que oscila de 95 estudiantes en el 2006-07 a 271 en el 2010-11. Lo proyectado responde a las estrategias establecidas por el Recinto, para el desarrollo de programas graduados. Los ingresos por concepto de *Cuotas, Educación Continuada, Empresas Auxiliares y Otros*, al igual que los gastos se estiman según las tendencias, con un comportamiento estable tomando como base el año 2005-06.

### **4. Indicadores de Logros**

- a) Aumentar en por lo menos un 2.5 por ciento los ingresos provenientes de empresas auxiliares.

- b) Mantener el número de profesores a tarea completa entre 35 y 40 por ciento del total de la facultad.
- c) Mantener entre 55 y 65 por ciento los créditos enseñados por profesores a jornada completa.
- d) Lograr el cien (100) por ciento de la proyección de estudiantes nuevos.
- e) Número de solicitudes de admisión.
- f) Lograr el cien (100) por ciento de las proyecciones de matrícula de cada término.
- g) Lograr el promedio de estudiantes por sección cumpliendo con el estándar institucional.
- h) Lograr el creditaje promedio establecido para cada término.
- i) Razón de ingreso neto (porcentaje de rendimiento en el incremento del ingreso neto en relación con años anteriores comparados).
- j) Razón de ingreso en efectivo (porcentaje de rendimiento en el incremento del ingreso efectivo en relación con años anteriores comparados).
- k) Razón de ingreso operacional (porcentaje de rendimiento en el incremento del ingreso operacional en relación con años anteriores comparados).
- l) Razón de matrícula y cuotas netas por equivalencia de estudiante a tiempo completo (porcentaje de rendimiento en la razón de matrícula y cuotas netas por equivalencia de estudiantes a tiempo completo en relación con años anteriores comparados).
- m) Razón de servicios educativos medulares (porcentaje de rendimiento en la razón de servicios educativos medulares en relación con años anteriores comparados).
- n) Razón de servicios educativos de apoyo (porcentaje de rendimiento en la razón de servicios educativos de apoyo en relación a años anteriores comparados).
- o) Razón de servicios generales de apoyo (porcentaje de rendimiento en la razón de servicios generales de apoyo en relación con años anteriores comparados).
- p) Razón de mantenimiento de facilidades (porcentaje de rendimiento en la razón de mantenimiento de facilidades en relación con años anteriores comparados).
- q) Razón de viabilidad (porcentaje de rendimiento en la razón de viabilidad en relación con años anteriores comparados).

- r) Razón de edad de facilidades (porcentaje de rendimiento en la razón de edad de facilidades en relación a años anteriores comparados).
- s) Cantidad de donativos (aumento en los ingresos recibidos de donativos).
- t) Cantidad de aportación de donativos de los Ex-alumnos (aumento en los ingresos recibidos de Ex-alumnos).
- u) Número de propuestas sometidas por las unidades académicas (aumento en el número de propuestas para subvención externa, de acuerdo con la misión de cada unidad académica).
- v) Fondos obtenidos a través de proyectos de subvención externa (estabilizar los fondos obtenidos a través de proyectos de subvención externa).

## **VI. Líneas de acción**

El Recinto se propone continuar el desarrollo de acciones estratégicas que permitan evidenciar el logro de su Misión y Metas. Las acciones específicas, los responsables y el costo constituyen parte esencial del Plan Operacional y Presupuesto Anual. En su elaboración se utiliza como referencia la Guía de Planificación Operacional y Preparación del Presupuesto, documento que presenta los lineamientos generales que surgen de la actualización y análisis de los aspectos del ambiente externo, como características socio demográficas, económicas, educativas y condiciones del ambiente interno. Recoge las acciones prioritarias y necesarias para lograr, con los recursos identificados, la efectividad, rendimiento, eficacia, el incremento de la productividad y el mejoramiento continuo de los procesos, para el logro de la *Misión y Metas*, según se expresa en el *Plan Estratégico*.

## **VII. Evaluación y revisión del plan**

En la evaluación del *Plan Estratégico* y para determinar el resultado de las acciones y el adelanto de la *Misión y Metas* se utilizará como base el logro de los indicadores establecidos en cada componente del *Plan*. Además, se realizarán investigaciones, estudios de viabilidad, análisis y estudios de procesos que contribuyen a determinar el alcance de la labor realizada, las prioridades y el rumbo del desarrollo del Recinto.

## **VIII. Anejos**