

CERTIFICACIÓN NÚM. 038, 2011-2012

Yo, Aurora M. Sotográs Saldaña, Secretaria Ejecutiva de la Junta Administrativa del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICO**:

Que, en la reunión ordinaria de la Junta Administrativa celebrada el 9 de marzo de 2012, este organismo consideró y aprobó el **MANUAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y EL AVALÚO DE LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**, según descritos en los documentos que forman parte de esta certificación.

Y, para que así conste, para circular a la comunidad universitaria y para remitir a las autoridades correspondientes, expido la presente certificación en Río Piedras, Puerto Rico, a los doce días del mes de marzo del año dos mil doce.



Aurora M. Sotográs Saldaña
Secretaria Ejecutiva



Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria

Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional



Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	4
A. Propósito del Manual	5
B. Modelo de Planificación Estratégica y Efectividad Institucional.....	5
C. Base Legal	6
D. Definición de Términos	8
E. La Efectividad Institucional y las Acreditaciones.....	10
PROCESO DE PLANIFICACIÓN, ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y AVALÚO EN EL RECINTO	12
F. Formulación, Documentación e Implantación de Planes.....	14
G. Indicadores Estratégicos e Informe Anual de Logros del Recinto	23
H. Proceso de Asignación de Recursos Fiscales	24
I. Calendario	27
J. Seguimiento al Avalúo de la Efectividad Institucional	31
K. Diseminación del Informe de Avalúo de la Efectividad Institucional	31
L. Apoyo a los Procesos de Planificación y Avalúo	31
REFERENCIAS	36
REFERENCIAS ADICIONALES	37
APÉNDICE 1: Conceptos Esenciales de la Efectividad Institucional	39
A. Ciclo de la Efectividad Institucional.....	39
B. Planificación Estratégica.....	40
C. Planificación Operacional.....	41
D. Modelos de Planificación Estratégica.....	41
E. Asignación de Recursos	43
F. Avalúo de la Efectividad Institucional	43
G. Integración de la Planificación, Presupuestaria y el Avalúo	45
H. Implantación del Proceso de Planificación y Avalúo	45
APÉNDICE 2: Trasfondo Histórico de la Efectividad Institucional en el Recinto.....	48
A. Plan Estratégico	48
B. Plan Operacional	49
C. Plan de Avalúo de la Efectividad Institucional.....	49

D.	Gerencia del Desempeño y Medición de Indicadores Estratégicos	50
E.	Gerencia de la Planificación y Avalúo de la Efectividad Institucional	50

INTRODUCCIÓN

El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico (UPR-RP), fundado en 1903, es el Recinto más grande y más antiguo de las once unidades que conforman el sistema público de la Universidad de Puerto Rico. Tiene una amplia y diversa oferta académica que consiste en 70 programas académicos de nivel sub graduado y 19 títulos de posgrado con 71 especializaciones en las disciplinas básicas y campos profesionales. El Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico es la única institución de educación superior en Puerto Rico clasificada por *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching and Learning* como una universidad comprensiva de alto nivel de investigación. El Recinto cuenta con la acreditación de la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE) y la licencia del Consejo de Educación de Puerto Rico (anterior Consejo de Educación Superior de Puerto Rico), además de 54 acreditaciones profesionales.

El desarrollo académico del Recinto descansa en una planificación estratégica asertiva y enfocada en posicionar al Recinto para adelantar su misión y visión de desarrollo a través de metas y objetivos consignados en su Plan Estratégico, que se traducen en el establecimiento de prioridades y la implantación de acciones estratégicas (iniciativas y proyectos). De esta forma, todas las unidades académicas y administrativas contribuyen al logro de la misión y visión, y a alcanzar el nivel de efectividad institucional deseado. La efectividad institucional busca medir el grado en que el Recinto hace uso eficaz y eficiente de sus recursos humanos, físicos y fiscales, entre otros, en apoyo al logro de su misión y visión de desarrollo.

La implantación de un sistema integrado de planificación, asignación de recursos, administración y ejecución, y avalúo de los resultados es esencial para que el Recinto consiga un mejor entendimiento de la efectividad, eficiencia y pertinencia de sus programas académicos, servicios de apoyo, estructuras administrativas y otras, y de cómo estos aportan a su crecimiento y desarrollo continuo. Un sistema de tal naturaleza contribuye a informar la toma de decisiones de la alta gerencia en cuanto a las acciones estratégicas prioritarias y las prioridades institucionales. Además, este sistema sirve de guía a la gerencia para la asignación de recursos en el ciclo de planificación anual y multianual de cada una de sus unidades académicas y administrativas, de modo que se garantice su mejoramiento y renovación continua.

El Modelo de Planificación Estratégica, Asignación de Recursos y Efectividad Institucional que se describe en este Manual (Figura 1) fue desarrollado por el Grupo de Trabajo Ad-Hoc de Planificación Estratégica y Financiera, designado por la rectora, Dra. Ana R. Guadalupe. Este grupo de trabajo estuvo compuesto por las siguientes personas:

- Dra. Ana R. Guadalupe, Rectora
- Dra. Haydeé Seijo, Decana de Estudios Graduados e Investigación
- Dra. Mayra Chárriez, Decana de Asuntos Estudiantiles
- Dra. Beatriz Rivera, Decana Interina de Asuntos Académicos
- Sr. Alberto Feliciano, Decano de Administración
- Sra. Carmen Bachier, Decana Auxiliar de Fondos Externos
- Dra. Suzanne Engman, Ayudante Especial, Redacción de Propuestas Insitucionales
- Prof. Elaine Alfonso-Cabiya, Directora de Planificación Estratégica y Presupuestaria
- Srta. Zulyn Rodríguez, Sub directora de Investigación Institucional

- Sr. José Jiménez, Sub director de Presupuesto
- Sr. Basilio Rivera, Director de la Oficina de Finanzas
- Sra. Aida L. Rosario, Directora de la Oficina de Recursos Humanos
- Sra. Melba Martínez, Directora de la DECEP
- Dra. Yolanda Cordero, profesora de la Escuela Graduada de Administración Pública
- Dr. Edwin Maldonado, profesor del Departamento de Contabilidad, Facultad de Administración de Empresas
- Dr. Javier Baella, profesor del Departamento de Finanzas, Facultad de Administración de Empresas

El modelo se desarrolló de forma cuidadosa y en consideración a nuestras necesidades, contextos y aspiraciones. Se examinaron las prácticas ya establecidas durante los años 2003-2011 y algunos modelos adoptados por otras instituciones educativas del nivel superior con el objetivo de identificar prácticas adicionales que pudieran añadir valor a la gestión de planificación del Recinto. Este Manual representa la institucionalización del proceso de planificación estratégica del Recinto, incluyendo su articulación con la proyección de presupuesto anual y la rendición de cuentas enmarcada en el avalúo de la efectividad institucional.

La Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria (OPEP) es la unidad responsable de la implantación de este Modelo y de la coordinación de los procesos antes mencionados: la planificación estratégica, el proceso de proyección presupuestaria anual y el avalúo de la efectividad institucional. También, es responsable de la investigación institucional y el desarrollo de los indicadores de ejecución que evidencien el crecimiento y efectividad institucional alcanzada en comparación a lo deseado. Los resultados de la evaluación continua de la efectividad institucional, con enfoques formativo y sumario, permitirá al Recinto conocer cómo avanza en el logro de sus metas y objetivos, y tomar decisiones sobre posibles cursos de acción. Esta Oficina está adscrita a la Rectoría.

A. Propósito del Manual

El propósito de este Manual es proporcionar la información y las guías para el desarrollo y la implantación de un sistema integrado de planificación, asignación de recursos necesarios, administración/ ejecución y avalúo de la efectividad institucional en el Recinto de Río Piedras.

B. Modelo de Planificación Estratégica y Efectividad Institucional

La Figura 1 muestra todos los elementos que componen el Modelo de Planificación Estratégica, Asignación de Recursos y Efectividad Institucional que se utiliza en el Recinto de Río Piedras. La efectividad institucional en el Recinto de Río Piedras se consigue a través de dos áreas: académica y administrativa. En el área académica la efectividad institucional se logra a través del ofrecimiento de programas académicos, la educación general, la actividad y producción intelectual, y la experiencia y el aprendizaje estudiantil; mientras que en el área administrativa, se consigue a través de las operaciones administrativas, los servicios y recursos, y la infraestructura de apoyo a la gestión académica y el aprendizaje estudiantil.

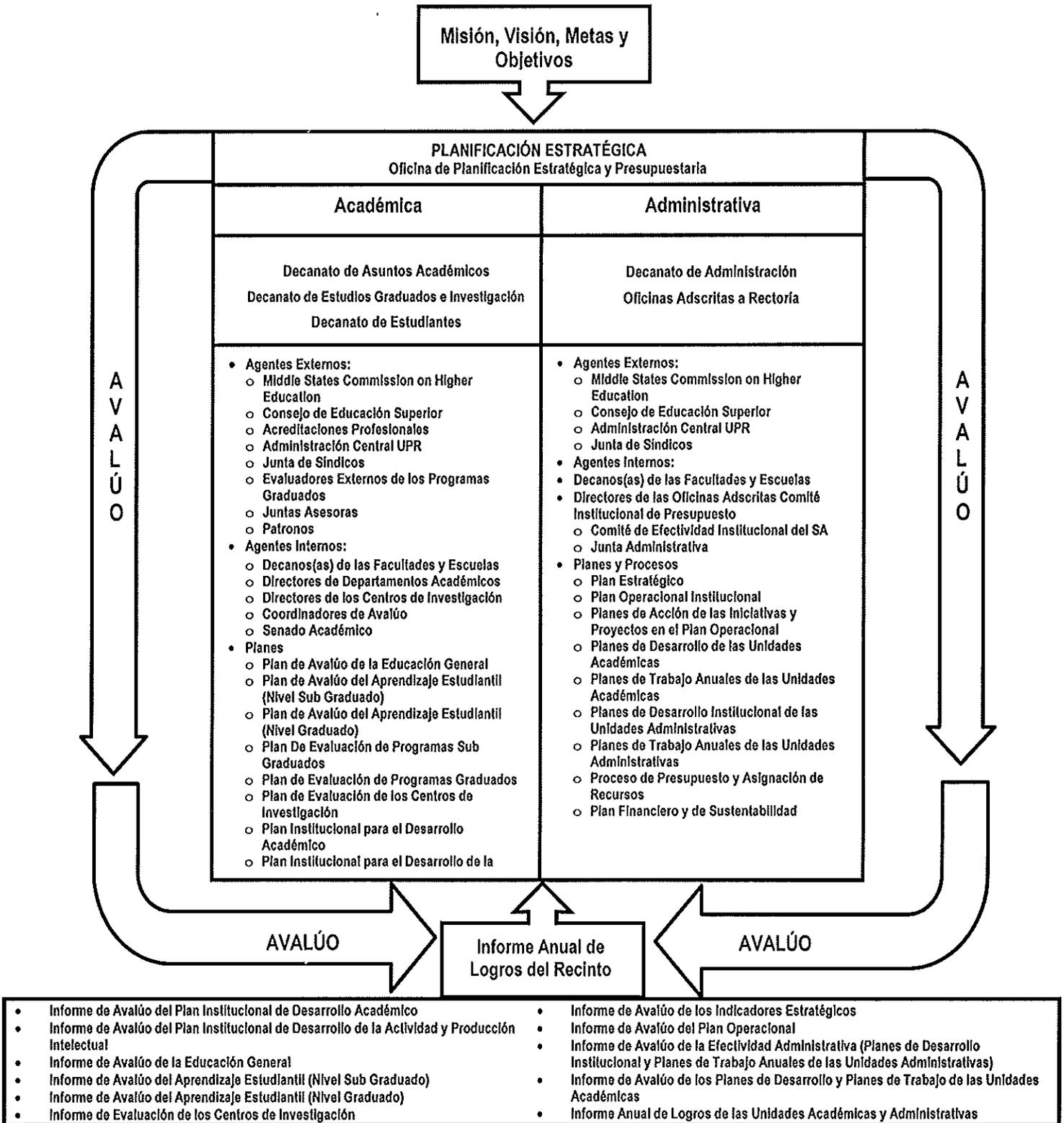
El Decanato de Asuntos Académicos, el Decanato de Estudios Graduados y de Investigación y el Decanato de Estudiantes son las unidades responsables de la implantación y coordinación del componente académico de la planificación estratégica y su efectividad; mientras que el Decanato de Administración, las Oficinas Adscritas a Rectoría y la Rectoría son responsables de lo propio relacionado al componente administrativo. La OPEP es la unidad responsable de acopiar, evaluar y custodiar la información sobre la planificación estratégica y el avalúo de la efectividad institucional, y de coordinar los esfuerzos de ambos componentes a nivel de Recinto, de modo que se cumpla a cabalidad con el Modelo adoptado. Además, la OPEP colaborará con la Oficina de Mercadeo, Desarrollo y Comunicaciones (OMDC) para informar a la comunidad y otros constituyentes (vide intra) los resultados y el progreso alcanzado.

C. Base Legal

La planificación estratégica en el Recinto de Río Piedras se fundamenta en un contexto legal y reglamentario plasmado en diversos documentos:

- *Misión del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico* (Certificación 67, 1989-90, Senado Académico, UPRRP)
- *Política de la Universidad de Puerto Rico sobre la Evaluación de la Efectividad Institucional* (Certificación No. 136, 2003-04, Junta de Síndicos, UPR)
- *Política Institucional sobre las Acreditaciones de los Programas Académicos y Servicios que Rinde la Universidad de Puerto Rico* (Certificación No. 138, 2003-2004, Junta de Síndicos, UPR)
- *Diez para la Década: Agenda de Planificación de la Universidad de Puerto Rico* (Certificación 123, 2005-06, Junta de Síndicos, UPR)
- *Reglamento para la Creación de Programas Académicos de la Universidad de Puerto Rico* (Certificación No. 80, 2005-06, Junta de Síndicos, UPR)
- *Reglamento de Presupuesto de la Universidad de Puerto Rico* (Certificación No. 100, 2005-06, Junta de Síndicos, UPR)
- *Plan Estratégico Visión Universidad 2016* (Certificación 26, 2006-2007, Senado Académico, UPRRP; Certificación 41, 2006-07, Junta Administrativa, UPRRP)
- *Reglamento para la Evaluación Periódica de Programas Académicos en la Universidad de Puerto Rico* (Certificación No. 43, 2006-07, Junta de Síndicos, UPR)
- *Indicadores para el Avalúo de la Operacionalización del Plan de Desarrollo Integral de la UPR Diez para la Década* (Certificación No. 3, 2009-10, Junta de Síndicos, UPR)
- *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional: Componente Administrativo*, (Certificación No. 038, 2011-2012, Junta Administrativa, UPRRP)

Figura 1. Modelo de Planificación Estratégica, Asignación de Recursos y Efectividad Institucional



D. Definición de Términos

Para la preparación de este Manual se estudiaron las mejores prácticas y los conceptos esenciales de la efectividad institucional. En el **Apéndice 1** se discuten los conceptos esenciales de la efectividad institucional.

A continuación se incluye un listado de términos que se utilizan a través de este Manual y en las plantillas que utilizan las unidades para la formulación y documentación de los diferentes tipos de planes (vide *intra*), organizado por orden alfabético.

Avalúo. Es el proceso sistemático para recopilar e interpretar la información producto de datos cuantitativos y cualitativos para conocer y evidenciar cuán bien una institución o una unidad se está desempeñando, y usar dicha información para modificar sus operaciones de manera que su ejecución/ desempeño mejoren.

Efectividad institucional. Es el grado en el cual una institución (o unidad dentro de la institución) está alcanzando su misión y sus metas (o consigue tener el efecto o impacto propuesto).

Estrategias. Son todas las actividades, proyectos, iniciativas y acciones que llevamos a cabo o utilizamos para conseguir el rendimiento/resultado deseado.

Indicadores de éxito/desempeño. Son las características, dimensiones o elementos cuantificables (en una escala de razón o de intervalo) que actúan como guía para determinar cuán bien una organización se desempeña, en su totalidad o en algunos aspectos de sus actividades; y cuáles son sus fortalezas y retos.

Meta. Es el resultado final que se desea alcanzar, que resuelve o atiende una brecha identificada (entre lo que es y lo que debe ser).

Método de avalúo/evaluación. Es el modo o herramienta que la unidad utilizará para evaluar el logro de un objetivo (encuestas, grupos focales, entre otros)

Métrica de desempeño. Es la medida o proporción de desempeño en un indicador de éxito. Por ejemplo, si un indicador es la satisfacción estudiantil con la oferta programática, entonces la métrica tiene que decir qué porcentaje de satisfacción queremos alcanzar y en cuánto tiempo.

Misión Institucional. Es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser institucional; el fin institucional que tiene vigencia permanente a través de muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo. El contenido central de la Misión Institucional no cambia a través del tiempo, a no ser que la institución educativa haya cambiado su filosofía institucional, su oferta educativa o su grupo objetivo de educandos.

Objetivo. Es un enunciado de un **resultado parcial** esperado en la consecución de una meta, el cual expresa: un resultado esperado cuantificable (en términos numéricos), una fecha proyectada (periodo

de tiempo) y datos de un resultado previo (base) que sirva para medir o comparar el resultado esperado.

Objetivo de aprendizaje (académico). El foco de un objetivo de aprendizaje está en el aprendizaje estudiantil (conocimientos, destrezas, habilidades, valores, etc.).

Objetivo de planificación (no-académico). El foco de un objetivo de planificación está en los resultados que se obtienen dentro de la unidad de todo lo que se hace en apoyo a la gestión institucional. Este tipo de objetivo describe la calidad esperada o intencionada relativa a la puntualidad, tiempo de respuesta, exactitud, etc. Generalmente describe cuán bien una unidad debe funcionar o cuánto debe mejorar su funcionamiento o los servicios que ofrece.

Operacionalización. Es la ejecución de un plan con miras a conseguir sus objetivos a partir de proyectos, actividades o iniciativas específicas medibles.

Plan de Avalúo. Es un documento en el cual se formula cómo se evaluarán los logros/resultados de la implantación de las iniciativas, proyectos, estrategias o actividades propuestas en el Plan de Trabajo o Plan de Desarrollo; la persona responsable del avalúo; y el método que se usará para evaluar el logro o resultado obtenido. En el Plan de Avalúo también se informan las acciones/decisiones tomadas por la alta gerencia académica/administrativa raíz del análisis de los resultados obtenidos para alimentar el nuevo ciclo de planificación. (Ver Tablas 1, 2 y 3)

Plan Estratégico. Es un documento donde se formulan metas y objetivos realistas y medibles para alcanzar la misión del Recinto de Río Piedras.

Plan Operacional. Es un documento en el cual se formulan las acciones (estrategias, proyectos, actividades,) que se llevarán a cabo para alcanzar las metas y objetivos del plan estratégico.

Plan de Desarrollo. Es un documento en el cual se formulan las metas y objetivos realistas y medibles para alcanzar la misión de las unidades académicas (facultades y escuelas). (Ver Tabla 2)

Plan de Institucional Desarrollo. Es un documento en el cual se formulan las metas y objetivos realistas y medibles para alcanzar la misión de las unidades administrativas y de apoyo al aprendizaje estudiantil (i.e. Plan de Tecnología, Plan de Desarrollo y Plan de Mantenimiento de la Infraestructura Física, Plan de Desarrollo Académico, Plan de Desarrollo de la Actividad y Producción Intelectual, Plan Financiero y de Sustentabilidad, entre otros).

Plan de Trabajo Anual. Es un documento en el cual se formulan las acciones (estrategias, actividades, proyectos) que se llevarán a cabo durante un año académico para alcanzar las metas y objetivos propuestos en el plan de desarrollo de la unidad. (Ver Tabla 3)

Plan de Acción de Iniciativa/Proyecto Prioritario. Es un documento en el cual se formulan las acciones (estrategias, actividades, proyectos) que se llevarán a cabo para alcanzar las metas y objetivos del plan operacional del Recinto de Río Piedras. (Ver Tabla 1)

Proyectos, actividades o Iniciativas. Son eventos y gestiones que contribuyen a alcanzar las metas y los objetivos trazados en la planificación.

Rendimiento/Ejecución. Son los resultados que un individuo o una institución llevan a cabo en su progresión hacia el logro o consecución de los objetivos mensurables (resultados deseados/requeridos).

Visión Institucional. Constituye la identificación y concreción del hacia dónde va la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones.

E. La Efectividad Institucional y las Acreditaciones

Acreditación por la MSCHE

Las estrategias de planificación estratégica y operacional en el Recinto están diseñadas no sólo para constatar el adelanto institucional respecto a metas y objetivos amplios delineados en el Plan Estratégico y Plan Operacional de Recinto sino que también son cónsonas con los estándares utilizados por la agencia acreditadora institucional *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE). A la planificación se incorpora como criterio de calidad el cumplimiento con los más altos estándares de la educación superior, según los define MSCHE. De esta manera, se evita duplicar esfuerzos.

Los estándares de acreditación de MSCHE (2006) que se relacionan con la efectividad institucional son los siguientes:

- **Estándar 1 (Misión y Objetivos).** La misión de la institución define claramente su propósito en el contexto de la educación superior e indica a quién la institución sirve y lo que se propone alcanzar. Las metas de la institución, en consonancia con las aspiraciones y expectativas de la educación superior, especifican claramente cómo la institución va a cumplir su misión. La misión y los objetivos son desarrollados y reconocidos por la institución con la participación de sus miembros y su órgano de gobierno y se utilizan para desarrollar y dar forma a sus programas y prácticas y para evaluar su efectividad. Algunos de los elementos fundamentales de este estándar son:
 - Procesos bien documentados, organizados y sostenidos para evaluar el rango total de los programas y los servicios, la consecución de la misión y el cumplimiento con los estándares de acreditación de MSCHE.
 - Evidencia que pruebe que los resultados del avalúo son compartidos y utilizados en la planificación institucional, la asignación de recursos y la renovación institucional.
 - Plan estratégico institucional y de unidad que reflejen que se toma en cuenta el resultado del avalúo.

- **Estándar 2 (Planificación, Asignación de Recursos, y Renovación Institucional).** Una institución lleva a cabo un proceso cíclico de planificación y asignación de recursos en función de su misión y objetivos, desarrolla los objetivos para alcanzarlos, y **utiliza los resultados de sus actividades de avalúo para la renovación institucional.** La implantación y posterior evaluación del éxito del plan estratégico y la asignación de recursos apoyan el desarrollo y el cambio necesario para mejorar y mantener la calidad institucional. Algunos de los elementos fundamentales de este estándar son los siguientes:
 - Las metas y objetivos están claramente enunciados y son el reflejo de las conclusiones que se obtuvieron de las evaluaciones que se utilizaron para la planificación y la asignación de recursos, tanto a nivel institucional como de unidad.
 - Los procesos de planificación y de mejoramiento son comunicados claramente, se prevé para la participación de los constituyentes e incorpora la utilización de los resultados del avalúo (cierre del ciclo).
 - La asignación de responsabilidad para la mejora y la garantía de la rendición de cuentas.

- **Estándar 7 (Evaluación Institucional).** La institución ha desarrollado e implementado un proceso para evaluar su eficacia general en el logro de su misión y sus objetivos, y su cumplimiento con los estándares de acreditación.

- **Estándar 14 (Resultados del Aprendizaje Estudiantil).** El avalúo del aprendizaje estudiantil demuestra que, al momento de graduarse, o en el momento que sea apropiado, los estudiantes demuestran que poseen conocimientos, destrezas y competencias consistentes con las metas institucionales y las metas apropiadas para el nivel educativo superior.

Otras Acreditaciones

Las estrategias de planificación estratégica y operacional que utilizan las unidades académicas del Recinto también son cónsonas con los estándares de calidad establecidos por las agencias de acreditación profesionales de los programas académicos, centros de investigación y otras unidades académicas del Recinto.

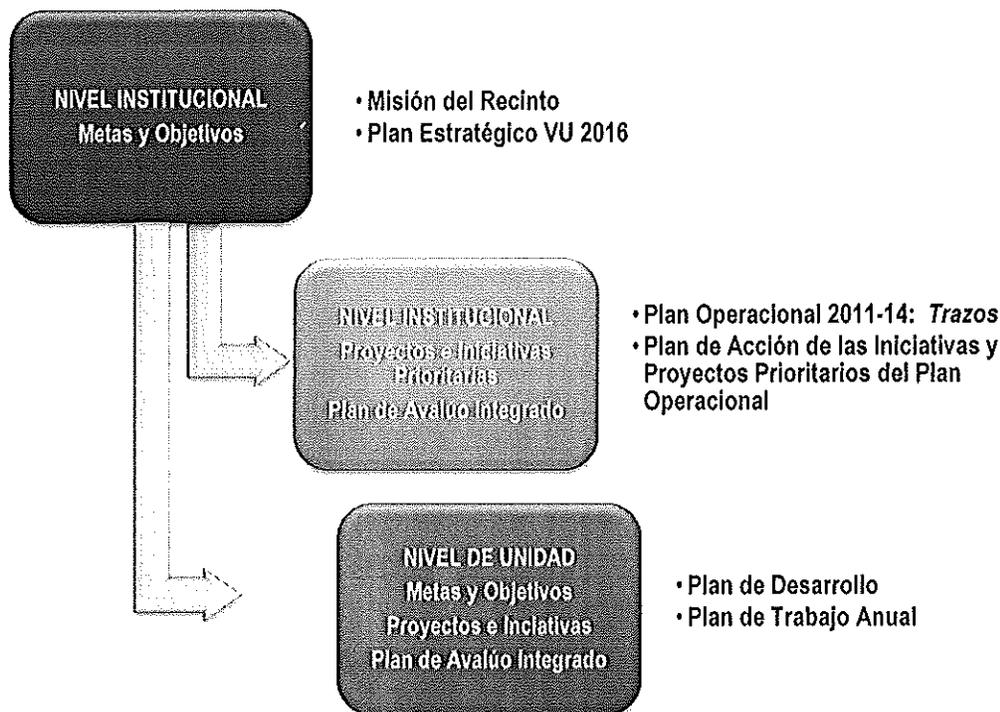
A la fecha, el Recinto cuenta con cincuenta y cuatro acreditaciones profesionales de programas académicos, además de la acreditación profesional del Departamento de Consejería y Desarrollo Estudiantil, adscrito al Decanato de Asuntos Estudiantiles.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN, ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y AVALÚO EN EL RECINTO

El proceso de planificación, asignación de recursos y avalúo que se sigue en el Recinto permea todas las unidades académicas, administrativas, y de apoyo a la gestión académica y al aprendizaje estudiantil. La planificación en todas las unidades está articulada con los Planes Estratégico y Operacional del Recinto, y contribuyen a adelantar su Misión y Visión de desarrollo.

La Figura 2 es una representación de la articulación que existe entre la planificación en el nivel institucional y la planificación en el nivel de las unidades académicas y administrativas con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos en el Plan Estratégico vigente, y evidenciar la efectividad institucional deseada.

Figura 2. Relación Actual entre los Niveles de Planificación en el Recinto



Para alcanzar la efectividad institucional es necesario que tanto el Recinto como todas sus unidades académicas y administrativas implanten procesos efectivos de planificación estratégica y avalúo de los logros/resultados alcanzados. Los componentes más importantes de este proceso son los siguientes:

- Formulación de metas y objetivos
- Identificación e implantación de estrategias, proyectos, actividades e iniciativas que operacionalicen (den vida) a las metas y los objetivos
- Asignación de recursos institucionales y suplementarios (e. g. fondos externos, entre otros)
- Avalúo y uso de los resultados para la toma de decisiones informadas y el mejoramiento continuo en el próximo ciclo de planificación (Figura 3)

Figura 3. Componentes Claves de la Planificación Estratégica y el Avalúo de la Efectividad



F. Formulación, Documentación e Implantación de Planes

La formulación, documentación e implantación del proceso de planificación estratégica, asignación de recursos y avalúo de la efectividad institucional en el Recinto tiene dos niveles: institucional y de unidad.

Nivel Institucional

En el nivel de planificación institucional, el Recinto cuenta con un Plan Estratégico y un Plan Operacional.

Plan Estratégico (Nivel Macro). El Plan Estratégico es el documento en el cual están plasmados las metas y objetivos realistas y medibles para alcanzar la misión del Recinto de Río Piedras. El Plan Estratégico vigente es *Universidad 2016*.

Plan Operacional (Nivel Macro). Es un documento en el cual se formulan las acciones prioritarias (estrategias, proyectos, iniciativas, actividades) que se llevarán a cabo para alcanzar las metas y objetivos del Plan Estratégico. La consecución de las metas y objetivos a nivel institucional del Plan Estratégico del Recinto se logra a través de la implantación de los proyectos/iniciativas estratégicos-prioritarios plasmados en el Plan Operacional y en los Planes de Desarrollo de las unidades académicas y administrativas.

El proceso de desarrollo del Plan Operacional del Recinto es un proceso colaborativo cuya iniciativa es responsabilidad del (la) Rector(a), quien recibe el apoyo de la OPEP, y la Oficina de Finanzas, junto a los Decanatos Ejecutivos. El Plan Operacional se desarrolla a partir de múltiples dinámicas de interacción con diferentes instancias gerenciales (Decanos(as) y Directores(as) de Facultades y Escuelas, Directores(as) de las Oficinas Adscritas, y otras unidades y equipos de trabajo) del Recinto para conocer (a nivel Macro) las necesidades institucionales y prioridades de desarrollo.

El Plan Operacional vigente se conoce como **Plan Operacional 2011-14: Trazos**. El Plan Operacional 2011-14: *Trazos* está compuesto de una serie de proyectos, iniciativas o acciones de impacto institucional que están articulados con el Plan Estratégico Institucional (Visión Universidad 2016). Se espera que éstas se ejecuten en el periodo del 2011 al 2014.

La ejecución de los proyectos, iniciativas y acciones formuladas en el Plan Operacional será responsabilidad primaria de los decanatos ejecutivos y las oficinas adscritas. Algunos proyectos o iniciativas se ejecutarán desde las facultades y escuelas, o mediante la constitución de grupos de trabajo.

Plan de Acción de Iniciativa/Proyecto del Plan Operacional (Tabla 1). Por cada uno de los proyectos e iniciativas del Plan Operacional Institucional, el (la) Rector(a) designará una unidad, persona o grupo de trabajo responsable de formular, documentar e implantar un Plan de Acción. El **Plan de Acción de la Iniciativa/Proyecto Institucional** se entrega a la OPEP, unidad que velará por su cumplimiento.

Plan de Avalúo de Iniciativa/Proyecto del Plan Operacional Institucional. La persona responsable de la implantación de una iniciativa o proyecto del Plan Operacional también es responsable de formular, documentar e implantar un Plan de Avalúo integrado al Plan de Acción de Iniciativa/Proyecto del Plan Operacional.

Plan Financiero y de Sustentabilidad del Recinto. La Rectoría es responsable de la formulación, desarrollo e implantación de un Plan Financiero y de Sustentabilidad para el Recinto. En la formulación de este Plan, la Rectoría contará con el apoyo de las Oficinas de Finanzas y Planificación Estratégica y Presupuestaria, así como la constitución de un grupo de trabajo compuesto por recursos internos y externos con peritaje en planificación financiera y sustentabilidad. También contribuirá la OMDC, la Oficina para la Gestión de Fondos Externos e Iniciativas Empresariales, y la División de Educación Continua y Servicios Profesionales.

Nivel de Unidad

Todas las unidades académicas (facultades y escuelas), administrativas y de apoyo (decanatos ejecutivos y oficinas adscritas) formulan, documentan e implantan los siguientes tipos de planes:

- **Plan de Desarrollo (Tabla 2):** En el Plan de Desarrollo las unidades establecen las metas y los objetivos a tres o cinco años. Las metas y los objetivos del Plan de Desarrollo tienen que estar articulados con el (la):
 - Misión del Recinto
 - Misión y Visión de la propia unidad
 - Plan Estratégico
- **Plan de Trabajo Anual (Tabla 3).** Para asegurar el logro de las metas y objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo, cada unidad formula, documenta e implanta un **Plan de Trabajo Anual**.

Figura 4. Elementos del Plan de Trabajo Anual



- **Plan de Avalúo (Tablas 1, 2 y 3).** Para evaluar el logro de las metas y objetivos trazados en cada uno de los planes, se formula un Plan de Avalúo integrado en cada plan.

El avalúo es un proceso clave de la efectividad institucional y del mejoramiento continuo, además de ser una herramienta para la renovación institucional. A través del proceso de avalúo se evalúan y analizan los resultados/logros obtenidos de la implantación de las iniciativas y los proyectos concretos formulados durante la planificación para alcanzar los objetivos propuestos.

Este análisis proporciona a la alta gerencia académica y administrativa del Recinto los datos necesarios para tomar decisiones informadas acerca de cuáles son las acciones que son necesarias implantar en el próximo ciclo de planificación y la asignación de recursos, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos en el Plan Estratégico del Recinto.

Facultades y Escuelas

Cada una de las facultades y escuelas contribuye a la operacionalización del Plan Estratégico a través de la ejecución de los proyectos, actividades e iniciativas propuestos en sus respectivos **Planes de Desarrollo**. Los Planes de Desarrollo usualmente abarcan periodos de tres años a cinco años.

En el **Plan de Trabajo Anual**, el (la) decano(a) de facultad y el (la) director(a) de escuela identifica los proyectos, actividades e iniciativas de su Plan de Desarrollo a los que dará prioridad en cada ciclo de planificación y petición presupuestaria anual. Al incluirlos en su Plan de Trabajo Anual se entenderán como las prioridades de la unidad correspondiente para el año específico.

Además, cada Plan de Desarrollo y Plan de Trabajo Anual tiene un **Plan de Avalúo** integrado para la evaluación y análisis de los resultados/logros alcanzados producto de la implantación de los proyectos e iniciativas para lograr la consecución de las metas y objetivos propuestos. Este análisis proporciona a la gerencia académica de las facultades y escuelas los datos necesarios para tomar decisiones informadas acerca de cuáles son las acciones que son necesarias implantar en cada ciclo de planificación y asignación de recursos, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos en su Plan de Desarrollo.

Decanatos Ejecutivos y Oficinas Adscritas

Cada decanato y oficina adscrita formula, documenta e implanta un **Plan Institucional de Desarrollo** a tres o cinco años, **Plan de Trabajo Anual** y **Plan de Avalúo integrado**, siguiendo la misma dinámica que siguen las facultades y escuelas (según la explicación en la sección anterior).

Se pueden incluir en el Plan de Desarrollo y en el Plan de Trabajo Anual proyectos e iniciativas adicionales que no estén contemplados en el Plan Operacional, siempre y cuando se atiendan con prioridad los proyectos e iniciativas en el Plan Operacional, si aplicara alguno de éstos a estas unidades.

En resumen, los decanatos ejecutivos y las oficinas adscritas formulan, documentan e implantan los siguientes Planes Institucionales de Desarrollo:

OFICINAS ADSCRITAS	
Plan Institucional	Oficina
Desarrollo y Rehabilitación de los Espacios Físicos	OPDF
Actualización y Mantenimiento Preventivo de las Estructuras Físicas	OCIU
Actualización y Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica	DTAA
Mercadeo, Desarrollo y Comunicaciones	OMDC
Seguridad y Manejo de Riesgos	DSMR / OPASO

DECANATOS EJECUTIVOS	
Plan Institucional	Decanato
Desarrollo Académico	DAA y DEGI
Desarrollo de la Actividad y Producción Intelectual	DEGI y DAA
Reclutamiento, Éxito y Desarrollo Estudiantil	DE
Internacionalización	DE
Reorganización, Agilización y Efectividad de la Gestión Administrativa	D Adm.
Financiero y de Negocios	Rectoría, Presupuesto y Finanzas

Tabla 1. Plantilla para el Plan de Acción de Iniciativa/Proyecto del Plan Operacional Institucional

PLAN DE ACCIÓN DE PROYECTO/INICIATIVA PRIORITARIA
PLAN OPERACIONAL 2011-2014: Trazos
 Año Académico 20__ - 20__

NOMBRE DEL PROYECTO/INICIATIVA		ARTICULACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO VISION UNIVERSIDAD 2016 Y EL PLAN OPERACIONAL 2011-14 TRAZOS										
META VU 2016	Indicar el núm. de la meta que corresponde	OBJETIVO VU 2016	Indicar el núm. del objetivo que corresponde	OBJETIVO/INDICADOR ESTRATEGICO VU 2016	Indicar el núm. del objetivo/indicador que corresponde	Presupuesto					Plan de Avalúo	
RUTA ESTRATÉGICA O PRIORIDAD INSTITUCIONAL DE TRAZOS						Fondo General	Fondos Externos	Otros	Evidencias	Resultados	% Logro	Acciones
Etapas/Pasos	Indicador de Éxito y Métrica de la Etapa/Paso	Calendario	Persona(s) Responsable(s)									
	Un indicador de éxito es una característica, dimensión o elemento cuantificable (en una escala de razón o de intervalo) que se medirá para el monitoreo de los cambios en la consecución de un logro o resultado esperado. Métrica: Medida o proporción de desempeño en un indicador de éxito.	Fecha del inicio y fecha de terminación de la ejecución de las etapas propuestas para alcanzar el objetivo. Fecha del inicio de la implantación y fecha en que se espera completar el logro del objetivo.	Persona responsable por la ejecución de las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto. ¿Cuáles son sus roles y responsabilidades?	Recurso fiscal adicional al presupuesto operacional (provenientes de la partida prioritaria del Presupuesto del Recinto) u otros recursos (espacio físico, equipo tecnológico, etc.).			Documentos que evidencien el progreso del logro/resultado alcanzado Ejemplos: encuestas, cuestionarios, grupos focales, agendas de trabajo, entre otros		Resultados obtenidos. ¿Cuán bien se está ejecutando el plan de trabajo?	Por ciento del logro alcanzado al momento de rendir el informe de avalúo (de progreso o anual).	Uso de los resultados del avalúo. ¿Qué decisiones o acciones se tomaron a raíz del análisis de los resultados para mejorar?	

AÑO ACADÉMICO 2012-13

Etapas/Pasos	Indicador de Éxito y Métrica	Calendario	Persona(s) Responsable(s)	Presupuesto			Plan de Avalúo			
				Fondo General	Fondos Externos	Otros	Evidencias	Estatus		Acciones
								Resultados	% Logro	

AÑO ACADÉMICO 2013-14

Etapas/Pasos	Indicador de Éxito y Métrica	Calendario	Persona(s) Responsable(s)	Recursos			Plan de Avalúo			
				Pres. Fondo General	Fondos Externos	Otros	Evidencias	Estatus		Acciones
								Resultados	% Logro	

Tabla 2. Plantilla para el Plan de Desarrollo de las Unidades Académicas y Administrativas

PLAN DE DESARROLLO

Año Académico 20__ - 20__

Nombre de la Unidad Académica o Administrativa

META		ARTICULACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO VISION UNIVERSIDAD 2016 (VU 2016) Y EL PLAN OPERACIONAL 2011-2014- TRAZOS										
META VU 2016	Indicar el núm. de la meta que corresponde	OBJETIVO VU 2016	Indicar el núm. del objetivo que corresponde									
RUTA ESTRATÉGICA O PRIORIDAD INSTITUCIONAL DE TRAZOS												
Estrategia, Proyecto o Iniciativa	Objetivo	Objetivo Medible										
		Indicador de Éxito y Métrica	Contribución al Logro de Objetivo/Indicador Estratégico de VU 2016									
¿Qué actividad, proyecto o iniciativa se va a realizar para alcanzar el objetivo?	<p>Los objetivos de la planificación proporcionan la evidencia empírica que demuestra en qué medida los logros, resultados o fines propuestos son alcanzados. Los objetivos tienen que ser medibles.</p> <p>Un objetivo es un enunciado de un resultado hacia el cual está orientada una acción. Es el resultado parcial esperado en la consecución de una meta, el cual expresa:</p> <p>1) un resultado cuantificable (en términos numéricos), 2) una fecha proyectada (período de tiempo) y 3) datos de un resultado previo (base) que sirva para medir o comparar el resultado esperado.</p> <p>Cada objetivo enunciará sólo UN (1) resultado, fin, logro, comportamiento o ejecución que se espera alcanzar.</p> <p>Se utiliza un verbo de acción que denote un cambio en condición, en lugar de mencionar las estrategias (pasos) a seguir. El enunciado de un objetivo debe incluir:</p>	<p>Un indicador de éxito es una característica, dimensión o elemento cuantificable (en una escala de razón o de intervalo) que se medirá para el monitoreo de los cambios en la consecución de un logro o resultado esperado.</p> <p>Una métrica es una medida o proporción de desempeño en un indicador de éxito.</p> <p>Por ejemplo, si un indicador es la satisfacción estudiantil con la oferta programática, entonces la métrica tiene que decir qué porcentaje de satisfacción queremos alcanzar y en cuánto tiempo.</p>	<p>¿A cuál de los indicadores estratégicos de VU 2016 este objetivo contribuye?</p> <p>Indicadores Estratégicos de VU 2016 en el siguiente hipervínculo:</p> <p>http://opa.uprrp.edu/pis/opaweb/DAS/HUPRRP</p>									
		Plan de Avalúo										
		Personas(s) Responsable(s)	Estatus									
		<p>Persona(s) responsable(s) por la implantación del Plan de Avalúo.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Resultados</th> <th>% Logro</th> <th>Acciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evidencia obtenida</td> <td>Por ciento del logro alcanzado al momento de rendir el informe de avalúo (trimestral o anual).</td> <td>Uso de los resultados del avalúo.</td> </tr> <tr> <td>Método que se utilizará para evaluar el resultado (cualitativo, cuantitativo o mixto). Instrumento de evaluación que se usará para recopilar los datos necesarios para medir el resultado (encuesta, cuestionario, entrevista, grupo focal, etc.).</td> <td></td> <td>¿Qué decisiones o acciones se tomaron a raíz del análisis de los resultados para mejorar?</td> </tr> </tbody> </table>	Resultados	% Logro	Acciones	Evidencia obtenida	Por ciento del logro alcanzado al momento de rendir el informe de avalúo (trimestral o anual).	Uso de los resultados del avalúo.	Método que se utilizará para evaluar el resultado (cualitativo, cuantitativo o mixto). Instrumento de evaluación que se usará para recopilar los datos necesarios para medir el resultado (encuesta, cuestionario, entrevista, grupo focal, etc.).		¿Qué decisiones o acciones se tomaron a raíz del análisis de los resultados para mejorar?
Resultados	% Logro	Acciones										
Evidencia obtenida	Por ciento del logro alcanzado al momento de rendir el informe de avalúo (trimestral o anual).	Uso de los resultados del avalúo.										
Método que se utilizará para evaluar el resultado (cualitativo, cuantitativo o mixto). Instrumento de evaluación que se usará para recopilar los datos necesarios para medir el resultado (encuesta, cuestionario, entrevista, grupo focal, etc.).		¿Qué decisiones o acciones se tomaron a raíz del análisis de los resultados para mejorar?										

	<ul style="list-style-type: none"> • El resultado, fin, logro, comportamiento, o ejecución que se proyecta alcanzar en términos medibles/cuantificables • Qué o quién (audiencia) demostrará el resultado, fin, logro, comportamiento, o ejecución. • Las condiciones bajo las cuales se observará y medirá el resultado, fin, logro, comportamiento, o ejecución. • El resultado previo contra el cual se medirá o comparará el resultado, fin, logro, comportamiento o ejecución 					
EJEMPLOS: <ul style="list-style-type: none"> • Acreditación del Programa _____ • Certificación profesional de los orientadores • Extensión del horario de servicios del Programa de Orientación 	EJEMPLOS: Objetivo: El programa _____ será acreditado por la agencia _____ a diciembre de 2013. Objetivo: El 100 por ciento de los orientadores estarán certificados profesionalmente para fines del 20____. Objetivo: La satisfacción estudiantil con el programa de consejería aumentará de un 75% a un 90% para fines del 20____	EJEMPLOS: Indicador: estándares de acreditación Métrica: 100 por ciento de cumplimiento Indicador: acreditación profesional Métrica: 100 por ciento de orientadores certificados Indicador: satisfacción estudiantil Métrica: por ciento de satisfacción que se quiere alcanzar en un año.				

Tabla 3. Plantilla para el Plan de Trabajo Anual de las Unidades Académicas y Administrativas

PLAN DE TRABAJO ANUAL

Año Académico 20__ - 20__

Nombre de la Unidad Académica o Administrativa

ESTRATEGIA/PROYECTO/INICIATIVA													
ARTICULACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO													
META DEL PLAN DE DESARROLLO		Indicar el número de la meta que corresponde			OBJETIVO DEL PLAN DE DESARROLLO							Indicar el número del objetivo que corresponde	
Etapas/Pasos	Indicador de Éxito y Métrica de las Etapas/Pasos (según aplice)	Calendario	Persona(s) Responsable(s)	Presupuesto			Persona(s) Responsable(s)	Plan de Avalúo (Incremental)		Acciones			
				Fondo General	Fondos Externos	Otros		Métodos	Resultados		Estatus	% Logro	
Indicar los pasos/etapas a seguir para alcanzar el objetivo propuesto.	Un indicador de éxito es una característica, dimensión o elemento <u>cuantificable</u> (en una escala de razón o de intervalo) que se medirá para el monitoreo de los cambios en la consecución de un logro o resultado esperado. Una <u>métrica</u> es una medida o proporción de desempeño en un indicador de éxito. Por ejemplo , si un indicador es la satisfacción estudiantil con la oferta programática, entonces la métrica tiene que decir qué porcentaje de satisfacción queremos alcanzar y en cuánto tiempo.	Fecha del inicio y fecha de terminación de la ejecución de las estrategias propuestas para alcanzar el objetivo	Persona responsable por la ejecución de las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto. ¿Cuáles son sus roles y responsabilidades?				Persona(s) responsable(s) por la implantación del Plan de Avalúo	Método que se utilizará para evaluar el resultado (cualitativo, cuantitativo o mixto) Instrumento de evaluación que se usará para recopilar los datos necesarios para medir el resultado (encuesta, cuestionario, entrevista, grupo focal, etc.)	Evidencias obtenidas ¿Cuán bien se está ejecutando el plan de trabajo?	Por ciento del logro alcanzado al momento de rendir el informe de avalúo (de progreso o anual)	Uso de los resultados del avalúo ¿Qué decisiones o acciones se tomaron a raíz del análisis de los resultados <u>para mejorar?</u>		

G. Indicadores Estratégicos e Informe Anual de Logros del Recinto

El Recinto evalúa su desempeño institucional a través de un tablero (“dashboard”) de indicadores estratégicos asociados a los objetivos delineados para cada una de las metas de su Plan Estratégico vigente. Dicho tablero presenta un resumen de los logros/resultados producto de la implantación del Plan Operacional, los Planes de Desarrollo y Planes de Trabajo de las unidades académicas y administrativas del Recinto, evidenciando así el progreso de la institución hacia la consecución de sus metas y objetivos estratégicos y operacionales.

Los indicadores estratégicos se alimentan de los datos institucionales y, además, del avalúo de los Planes de Acción de los Proyectos/Iniciativas Prioritarias del Plan Operacional, y de los Planes de Desarrollo y Planes de Trabajo Anuales de las unidades académicas y administrativas. Estos planes incluyen metas y objetivos que están articulados con las metas y objetivos del Plan Estratégico del Recinto, y con los indicadores estratégicos ya establecidos para medir la efectividad institucional, esto en función de las metas y objetivos del Plan Estratégico.

La alta gerencia utiliza los datos actualizados de los indicadores estratégicos para tomar decisiones informadas en el proceso cíclico de la planificación estratégica, asignación de recursos, avalúo de la efectividad institucional y mejoramiento continuo.

El Informe Anual de Logros del Recinto se nutre de los siguientes informes:

- Avalúo del Plan Institucional de Desarrollo Académico
- Avalúo del Plan Institucional de Desarrollo de la Actividad y Producción Intelectual
- Avalúo de la Educación General
- Avalúo del Aprendizaje Estudiantil (Nivel Sub Graduado)
- Avalúo del Aprendizaje Estudiantil (Nivel Graduado)
- Evaluación de los Centros de Investigación
- Avalúo de los Indicadores Estratégicos
- Avalúo del Plan Operacional
- Avalúo de la Efectividad Administrativa (Planes Institucionales de Desarrollo y Planes de Trabajo Anuales de las Unidades Administrativas)
- Avalúo de los Planes de Desarrollo y Planes de Trabajo de las Unidades Académicas
- Informe Anual de Logros de las Unidades Académicas y Administrativas

Las unidades académicas y administrativas entregarán a la OPEP un Informe Anual de Logros, según el calendario establecido. Para estos fines, utilizarán una plantilla establecida por la OPEP, la cual asegura la articulación del informe de los logros/resultados alcanzados con las metas y objetivos del Plan Estratégico vigente.

Una vez aprobado el Informe de Logros del Recinto por la Junta Administrativa del Recinto, éste se disemina ampliamente entre la comunidad universitaria para su conocimiento, discusión e insumo. Este documento contiene información producto del análisis de los datos y resultados que surgen del avalúo de los Planes de Trabajo Anuales y Planes de Desarrollo de las unidades académicas y administrativas, y

del Plan Operacional del Recinto. La alta gerencia del Recinto, entiéndase, los(as) Decanos(as) de Facultad y Ejecutivos, y Directores(as) de Escuelas y Oficinas Adscritas discuten con sus constituyentes este Informe, según se indica en el calendario establecido, para recibir sus sugerencias, en particular aquellas dirigidas a modificar políticas, procedimientos y modos de hacer, de forma tal que los cambios introducidos conduzcan al progreso y transformación continua del Recinto en todos sus aspectos. La utilización de los resultados de esta forma garantiza que se cierra el ciclo de la planificación al utilizar los resultados del avalúo para el mejoramiento continuo del Recinto.

H. Proceso de Asignación de Recursos Fiscales

El proceso que se sigue en el Recinto para la formulación y asignación del presupuesto a las unidades académicas y administrativas está delineado en el *Manual de Presupuesto*. Anualmente los(as) decanos(as) de facultad y ejecutivos(as), y los(as) directores(as) de las escuelas, y los(as) directores(as) de las oficinas adscritas presentan una petición de presupuesto institucional e identifican las fuentes de fondos suplementarios para la implantación de su Plan de Trabajo Anual ante el Comité Institucional de Presupuesto, a través de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria, según el calendario establecido en la Sección D de este Manual.

Cada unidad hace su petición de presupuesto para la ejecución de su Plan de Desarrollo y Planes de Trabajo Anuales en articulación con el Plan Estratégico y/o Plan Operacional del Recinto (si aplica). Para aquellas estrategias, proyectos e iniciativas que no estén articuladas con el Plan Estratégico y/o el Plan Operacional, las unidades aportan los recursos adicionales que necesiten mediante la gestión/captación de fondos externos y la recaudación de fondos a través de propuestas u otras estrategias.

Los recursos fiscales otorgados con fondos institucionales para la implantación de los respectivos Planes de Trabajo provienen de la partida del Presupuesto Anual destinada a la implantación del Plan Estratégico vigente.

Criterios para la Evaluación de los Planes de Trabajo Anuales

Aquellas estrategias, proyectos o iniciativas del Plan de Trabajo Anual (articulados con el Plan Estratégico y/o Plan Operacional Institucional) que para su implantación requieran de recursos adicionales al presupuesto operacional, son evaluados según criterios previamente establecidos. Luego de un cuidadoso análisis y evaluación, se asignan los recursos necesarios a las unidades para la implantación de sus planes de trabajo. La asignación presupuestaria estará condicionada a la entrega de todos los documentos requeridos.

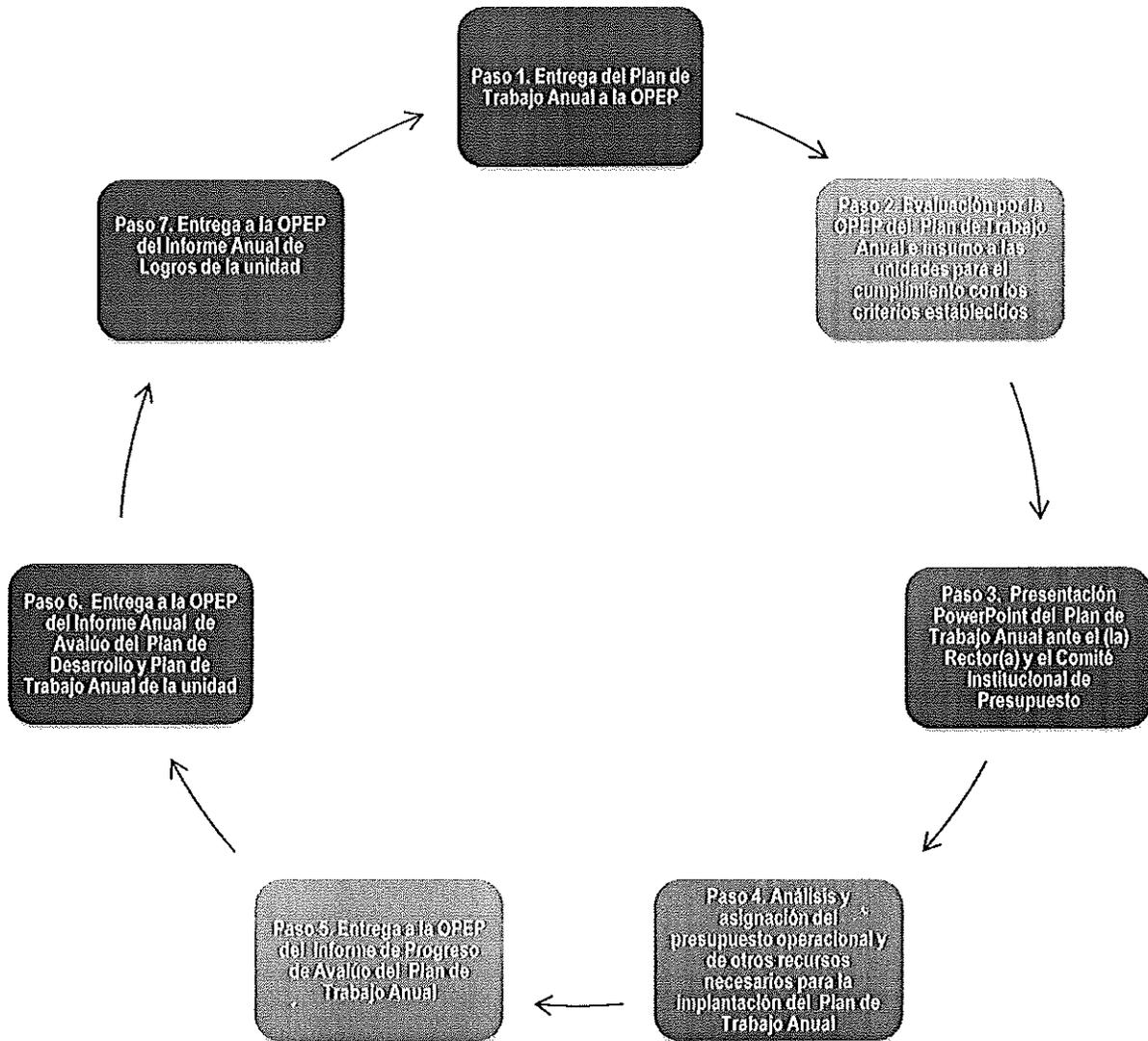
Pasos del Proceso de Asignación de Recursos

El proceso de solicitud, evaluación y aprobación de las peticiones de presupuesto es de carácter cíclico (Figura 5). Los pasos que se siguen son los siguientes:

- Paso 1. Los decanos(as) de facultad y ejecutivos, directores(as) de escuela, y directores(as) de las oficinas adscritas entregan su Plan de Trabajo Anual a la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria (OPEP).

- **Paso 2.** La OPEP evalúa el Plan de Trabajo Anual y ofrece insumo para ayudar, de ser necesario, con el cumplimiento de los criterios establecidos para la formulación y documentación del plan.
- **Paso 3.** Los decanos(as) de facultad y ejecutivos, directores(as) de escuela, y directores(as) de las oficinas adscritas presentan el Plan de Trabajo de su unidad ante el Comité Institucional de Presupuesto.
- **Paso 4.** El Comité Institucional de Presupuesto finaliza la evaluación de los Planes de Trabajo y recomienda al (a la) Sub Director(a) de Presupuesto y a la Rectoría la asignación de recursos fiscales a las unidades que incluye, entre otros, recursos para las operaciones diarias, personal docente y no docente adicional a la plantilla regular, recursos tecnológicos, y para los proyectos e iniciativas de sus respectivos Planes de Trabajo.
- **Paso 5.** Los decanos(as) de facultad y ejecutivos, directores(as) de escuela, y directores(as) de las oficinas adscritas rinden en la fecha indicada en el calendario ante la OPEP el **Informe de Progreso de Avalúo del Plan de Trabajo Anual.**
- **Paso 6.** Los decanos(as) de facultad y ejecutivos, directores(as) de escuela, y directores(as) de las oficinas adscritas rinden en la fecha indicada en el calendario ante la OPEP el **Informe Anual de Avalúo del Plan de Desarrollo y Plan de Trabajo Anual.**
- **Paso 7.** Los decanos(as) de facultad y ejecutivos, directores(as) de escuela, y directores(as) de las oficinas adscritas rinden en la fecha indicada en el calendario ante la OPEP el **Informe Anual de Logros** de su unidad.

Figura 5. Gestión del proceso asignación de recursos y avalúo de la efectividad institucional a nivel de las unidades académicas y administrativas



I. Calendario

A continuación se presenta el calendario genérico para el ciclo de planificación, asignación de recursos y avalúo de la efectividad institucional.

Fecha	Responsable	Proceso de Planificación y Avalúo	Proceso de Presupuesto
enero	Junta Administrativa Comité de Efectividad Institucional del Senado Académico	Envío a la OPEP y Rectoría de las recomendaciones sobre el proceso transcurrido de planificación y presupuesto para ser consideradas en el nuevo ciclo de planificación Envío de recomendaciones sobre modificaciones o nuevas políticas y procedimientos para el mejoramiento de la efectividad institucional producto de los resultados del avalúo	
enero y febrero	Decanos(as) de Facultad y Directores(as) de Escuelas	Presentan en Reunión de Facultad para discusión y recomendaciones el Informe de Logros del Recinto y el Informe de Avalúo del Plan de Desarrollo y Plan de Trabajo del año anterior Presentan en Reunión de Facultad para discusión y recomendaciones la petición de presupuesto para el próximo año fiscal	
marzo	Decanos(as) de Facultad y Ejecutivos(as), Directores(as) de Escuela y Oficinas Adscritas	Entrega a la OPEP del Plan de Desarrollo 2011-2014 (Aplica sólo a aquellas unidades que aún no tienen un Plan de Desarrollo o que requieren modificar el que tienen.)	<ul style="list-style-type: none"> Preparación y envío de formularios de necesidad de facultad adicional por contrato de servicios y compensaciones adicionales al Decanato

Fecha	Responsable	Proceso de Planificación y Avalúo	Proceso de Presupuesto
	Coordinadores(as) de los Proyectos/Iniciativas del Plan Operacional 2011-14: <i>Trazos</i>	Entregan a la OPEP el Informe de Progreso de Avalúo del Plan de Trabajo Anual del año en curso	<p>de Asuntos Académicos y copia al (a la) Sub Director(a) de Presupuesto (La entrega y plantillas a utilizarse se describen en el <i>Manual de Presupuesto.</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación y envío de formularios de necesidad de personal no-docente a la Oficina de Recursos Humanos (La entrega y plantillas a utilizarse se describen en el <i>Manual de Presupuesto.</i>) • Peticiones para proyectos relacionados con desarrollos tecnológicos y de infraestructura física
	Decanos(as) de Facultad y Ejecutivos(as), Directores(as) de Escuela y Oficinas Adscritas	Entregan a la OPEP la petición de presupuesto operacional y del Plan de Trabajo Anual para el siguiente año académico	
marzo-abril	Decanos(as) de Facultad y Ejecutivos(as), Directores(as) de Escuela y Oficinas Adscritas		Presentación PowerPoint de la petición de presupuesto operacional y para el Plan de Trabajo Anual al Comité Institucional de Presupuesto

Fecha	Responsable	Proceso de Planificación y Avalúo	Proceso de Presupuesto
	Director(a), Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria	Análisis de los Planes de Trabajo Anual Envío de insumo a las unidades (de ser necesario) para lograr el cumplimiento con los criterios establecidos para la formulación y documentación del Plan de Trabajo Anual	
abril-mayo	Comité Institucional de Presupuesto		Análisis y recomendación para la asignación del presupuesto a las unidades académicas y administrativas
junio	Decanos(as) de Facultad y Ejecutivos(as), Directores(as) de Escuela y Oficinas Adscritas	Entregan a la OPEP el Informe Anual de Avalúo del Plan de Desarrollo y Plan de Trabajo Anual	
	Coordinadores(as) de los Proyectos/Iniciativas del Plan Operacional Institucional	Entregan a la OPEP el Informe Anual de Avalúo de los Proyectos/Iniciativas del Plan Operacional	
	Rector(a) y Director(a) Asociado(a) de Presupuesto		Presentación del Presupuesto a la Junta Administrativa
julio	Director(a), Asociado(a) de Presupuesto		Carga del presupuesto a las cuentas de las unidades
julio a junio	Decanos(as) de Facultad y Ejecutivos(as), Directores(as) de Escuela y Oficinas Adscritas	Implementación del Plan de Trabajo Anual	

Fecha	Responsable	Proceso de Planificación y Avalúo	Proceso de Presupuesto
agosto	Director(a) de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria	<p>Entrega al (la) Rector(a) los Informes Anuales de Avalúo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Estratégicos • Plan Operacional • Planes Institucionales de Desarrollo y Planes de Trabajo de los Decanatos Ejecutivos y Oficinas Adscritas • Planes de Desarrollo y Planes de Trabajo Anuales de las Unidades Académicas (Facultades y Escuelas) <p>Entrega al (la) Rector(a) el Informe Anual de Logros del Recinto y una presentación PowerPoint para su análisis y discusión con la Junta Administrativa y el Comité de Efectividad Institucional del Senado Académico</p>	
septiembre	Rector(a)	Entrega y presenta el Informe Anual de Logros del Recinto ante la Junta Administrativa y el Comité de Efectividad Institucional del Senado Académico	
	OMDC	Diseminación del Informe Anual del Recinto y amplia difusión entre la comunidad universitaria de los logros alcanzados	

J. Seguimiento al Avalúo de la Efectividad Institucional

El seguimiento efectivo de la planificación y el avalúo de la efectividad institucional depende de la solicitud y recibo de la información correcta. Esto incluye datos y narrativa que confirmen los logros, según lo planificado, en mayor o menor grado, y en relación con las metas y los objetivos trazados. Este seguimiento es responsabilidad de la OPEP.

La OPEP rendirá al (la) Rector(a) los siguientes informes anuales:

- Informe de Avalúo de los Indicadores Estratégicos
- Informe de Avalúo del Plan Operacional
- Informe de Avalúo de los Planes Institucionales de Desarrollo y Planes de Trabajo Anuales de las Unidades Administrativas y de Apoyo
- Informe de Avalúo de los Planes de Desarrollo y Planes de Trabajo Anuales de las Unidades Académicas
- Informe Anual de Logros del Recinto

K. Diseminación del Informe de Avalúo de la Efectividad Institucional

La OPEP entrega a la Rectoría el Informe Anual de Logros del Recinto y una presentación PowerPoint para su análisis y discusión con la Junta Administrativa y el Comité de Efectividad Institucional del Senado Académico. Además, envía copia del Informe a la Presidencia, Vice Presidencia de Asuntos Académicos, Vice Presidencia de Investigación y Tecnología, y a la Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico.

La OMDC será responsable de dar amplia difusión a los proyectos e iniciativas del Recinto y a los logros obtenidos. Esta oficina acopiará la información necesaria para la preparación y publicación de materiales promocionales y otros medios, incluyendo los medios de comunicación. Preparará anualmente un opúsculo resaltando los logros obtenidos, y los proyectos e iniciativas que están en progreso o desarrollándose.

L. Apoyo a los Procesos de Planificación y Avalúo

El proceso de planificación y avalúo de la efectividad institucional tanto a nivel del Recinto como a nivel de las unidades cuenta con el apoyo de las siguientes unidades o cuerpos:

Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria (OPEP)

La meta de la OPEP es crear y mantener una cultura rica de evidencias de la efectividad institucional. Las funciones de la OPEP se relacionan a tres áreas principales: a) la planificación estratégica y el avalúo de la efectividad institucional, b) la proyección presupuestaria, y c) la investigación institucional.

Las OPEP es responsable de:

- **La planificación estratégica y avalúo de la efectividad institucional**
 - Gestionar, desarrollar, liderar y coordinar la planificación estratégica, el avalúo y la investigación institucional para apoyar la misión, y los planes estratégicos y de desarrollo del Recinto
 - Diseñar y mantener procesos internos para el seguimiento cíclico e implementación de los proyectos e iniciativas del Plan Estratégico y Plan Operacional del Recinto
 - Integrar el avalúo de la efectividad institucional a la planificación estratégica en todos los niveles; y orientar y recomendar cómo usar los resultados del avalúo para el mejoramiento institucional
 - Integrar los hallazgos del avalúo de la efectividad en el nivel institucional y en el nivel de unidad para redactar el Informe Anual del Avalúo de la Efectividad Institucional
 - Preparar el Informe Anual de Logros del Recinto integrando los hallazgos del avalúo de la efectividad institucional
 - Traducir datos a información que sirva a la alta gerencia para la toma de decisiones, planificación, asignación de recursos y otros procesos que requieran del análisis estratégico
 - Planificar y coordinar actividades de adiestramiento sobre el proceso de planificación, petición presupuestaria y avalúo de la efectividad para las unidades académicas y administrativas
 - Orientar y apoyar a las unidades en el desarrollo de la planificación, la petición presupuestaria y el avalúo de la efectividad

- **Planificación presupuestaria**

Tiene la responsabilidad de asesorar al (la) Rector(a) y a otros funcionarios universitarios en la formulación, ejecución y control del presupuesto operacional asignado al Recinto de Río Piedras. Además, recomienda cambios y estrategias a implantar sobre políticas presupuestarias y fiscales del Recinto. Las funciones primordiales son:

- Dirigir el proceso de la preparación de la proyección presupuestaria anual del Recinto, en el cual se integran los logros, los planes de trabajo de las unidades académicas y administrativas, y la solicitud de los recursos necesarios para la operación académica y administrativa del Recinto
- Formular el presupuesto del Plan Operacional del Recinto y de los proyectos e iniciativas del mismo. Además, formular el presupuesto para la ejecución de los Planes Institucionales de Desarrollo, a saber: Académico, Actividad y Producción Intelectual, Tecnología, Desarrollo y Rehabilitación de la Infraestructura Física, Conservación y Mantenimiento de las Instalaciones Físicas, Seguridad, y Mercadeo, Desarrollo y Comunicaciones
- Orientar y apoyar a las unidades académicas y administrativas en la preparación de su petición presupuestaria anual
- Preparar la distribución del presupuesto original que somete el (la) Rector(a) a la Junta Administrativa para su aprobación

- Colaborar con las unidades académicas y administrativas en la ejecución, control y uso de los recursos asignados mediante la verificación de la disponibilidad de fondos para las acciones de personal solicitadas y la adquisición de equipo, materiales, viajes y otros gastos
 - Participar activamente en la liquidación presupuestaria al finalizar cada año fiscal en coordinación con la Oficina de Finanzas
 - Colaborar con las facultades y escuelas en la preparación de los presupuestos de los programas nuevos y de las revisiones curriculares que se presentan a los cuerpos deliberativos para la correspondiente aprobación
 - Recomendar a la gerencia cursos de acción en la proyección, ejecución y liquidación presupuestaria
- **Investigación institucional**
 - Provee sistemas de apoyo a la planificación estratégica y avalúo de la efectividad institucional para la toma de decisiones a través de:
 - el mantenimiento de las bases de datos institucionales
 - la elaboración, mantenimiento y actualización de los indicadores y las métricas para el Plan Estratégico y el Plan Operacional.
 - la creación y mantenimiento de aplicaciones para la Web (e. g. portal de la OPEP, *dashboard* de los indicadores de éxito del Plan Estratégico y del Plan Operacional, *Fact Book*, SAGA y Factum, entre otros)
 - la preparación de los informes anuales de avalúo de la efectividad institucional
 - la planificación y ejecución de estudios institucionales
 - el análisis de los datos y preparación de los informes de los estudios institucionales
 - Servir como entidad central para la recopilación y disseminación de la información institucional
 - Proporcionar asesoría y apoyo técnico (acorde a los recursos disponibles) a los proyectos de investigación institucional de las unidades académicas y administrativas
 - Producir y divulgar ampliamente y periódicamente las estadísticas oficiales del Recinto en torno a: solicitantes, admitidos, matriculados, ofrecimientos académicos, recursos humanos, desempeño académico, asistencia económica, grados conferidos, tasas de retención y graduación (estadísticas reportadas al Departamento de Educación Federal vía el *Integrated Post-Secondary Education Data System*), entre otras.
 - Producir datos y análisis estadísticos que evidencien la efectividad, eficiencia y pertinencia en la asignación y utilización de los recursos fiscales del Recinto, y que informen la toma de decisiones inherente a estos procesos.
 - Producir informes temporales a la Rectoría y otras unidades académicas y administrativas para la toma de decisiones y el conocimiento del estatus del Recinto en temas centrales como la matrícula, graduación, deserción, entre otros

Comité Institucional de Presupuesto

El Comité Institucional de Presupuesto es un comité permanente cuyos miembros son designados por el (la) Rector(a). Este Comité tiene las siguientes responsabilidades:

- Preparar, revisar y recomendar para aprobación el Modelo y Manual de Presupuesto
- Evaluar y recomendar la asignación del presupuesto operacional y Planes de Trabajo de las unidades académicas y administrativas, a la luz de las peticiones recibidas y de los criterios establecidos
- Revisar y recomendar cambios a las asignaciones durante el proceso de aprobación del presupuesto
- Recomendar se someta el proyecto de presupuesto a la Junta Administrativa para su aprobación final
- Ayudar en la preparación de la presentación del proyecto de presupuesto a la Junta Administrativa
- Evaluar y recomendar ajustes a la proyección presupuestaria durante el periodo de vigencia, de ser necesario
- Evaluar y recomendar acciones específicas dirigidas al mejoramiento continuo de los procesos de proyección, ejecución y liquidación presupuestaria

El Comité Institucional de Presupuesto está constituido por los siguientes integrantes:

- Rector(a)
- Decano(a) de Administración
- Decano(a) de Asuntos Académicos
- Decano(a) de Estudios Graduados e Investigación
- Decano(a) de Estudiantes
- Director(a) de la Oficina de Finanzas
- Director(a) de la Oficina de Recursos Humanos
- Director(a) de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria
- Sub director(a) de Presupuesto
- Ayudante Especial en Asuntos Administrativos del (la) Rector(a)
- Ayudante Ejecutivo del (la) Rector(a)
- Otros funcionarios (según necesario)

Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica y Financiera

El Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica y Financiera es nombrado por el (la) Rector(a) y el mismo es activado por éste(a) según sea necesario para los fines de asesorar en los aspectos relacionados con los procesos de planificación estratégica y avalúo de la efectividad institucional, y sustentabilidad financiera del Recinto. En este grupo participan profesores peritos en áreas de administración pública, planificación, contabilidad, finanzas y otras (según requerido).

Comité Especial de Efectividad Institucional del Senado Académico

Propósito. El Comité Especial sobre la Efectividad Institucional del Senado Académico fue creado mediante las Certificaciones Núm. 44 (Año 2002-2003) y Núm. 12 (Año 2004-2005). Este Comité se creó con el propósito de: 1) promover el diálogo sobre asuntos medulares de la institución; 2) generar, mediante ese diálogo, masa crítica que nutra el proceso de toma de decisiones en la Universidad de Puerto Rico; y (3) crear conciencia de nuestras fortalezas y debilidades fundamentales, con ánimo de potenciar las primeras y fortalecer las segundas.

Las tareas de este Comité fueron ampliadas por medio de la Certificación Núm. 12 (2004-2005) para añadir a sus encomiendas: 1) analizar los informes relacionados con el avalúo de la efectividad institucional presentados ante la Junta Universitaria, b) interpretar los hallazgos consignados en estos informes y c) evaluar los indicadores que se toman en consideración para calibrar los resultados de la labor del Recinto de Río Piedras.

Integrantes. La composición del Comité fue enmendada para añadir otro representante claustral como miembro del Comité por medio de la Certificación Núm. 20 (Año 2007-2008), quedando constituido como sigue:

- Decano(a) de Asuntos Académicos
- Presidente(a) del Comité de Asuntos Académicos del Senado Académico
- Presidente(a) del Comité de Asuntos Estudiantiles del Senado Académico
- Un profesor (senador claustral)
- Un(a) estudiante representante del Comité de Asuntos Académicos

Junta Administrativa

La Junta Administrativa, a solicitud del (la) Rector(a) del Recinto asesorará a éste(a) sobre asuntos de presupuesto y aprobará la proyección presupuestaria, así como los planes estratégico/operacional y de desarrollo, y el Informe Anual de Logros del Recinto.

Academia para el Desarrollo de la Gerencia Académica

Esta iniciativa tiene como propósito identificar y potenciar el liderato y el conocimiento del personal que administre la Universidad. Tendrá un currículo que garantice la formación especializada que requiere la administración de una institución de educación superior. La OPEP será responsable de coordinar esta Academia en colaboración con el Centro de Excelencia Académica.

REFERENCIAS

- A guide for strategic planning.* (2008). The Ohio State University. Recuperado de <http://hr.osu.edu/hrpubs/SPGuide2008.pdf>
- Assessment handbook.* (2010). Queensborough Community College, New York. Recuperado de http://www.qcc.cuny.edu/pv_obj_cache/pv_obj_id_242844B964E06F5DC995D4AFDFBB19776EFC1D00/filename/AssessmentHandbook-WebVersion.pdf
- Evans, H. *Workshop on the strategic planning model.* (2011). Recuperado de <http://www.authorstream.com/Presentation/ankush85-211459-strategic-planning-model-management-mba-education-ppt-powerpoint/>
- Free Management Library.* <http://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm>
- Gantz, E. (2001). *Strategic planning: A ten-step guide.*
- Learner, A. (1999). *A strategic planning primer for higher education.* California State University.
- MCSHE (2006). *Characteristics of excellence in higher education: Eligibility requirements and standards for accreditation.*
- Middaugh, M. & Starke, S. (abril 2011). *Integrating planning and assessment in higher education.* University of Delaware.
- Nichols, K. (2001). *Strategic planning in higher education: A guide for heads of institutions, senior managers and members of governing bodies.* Higher Education Funding Council for England (HEFCE). Recuperado de http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00_24.pdf.
- Paris, K. (2003). *Strategic planning in the university.* University of Wisconsin-Madison. Recuperado de <http://oqi.wisc.edu/resourcelibrary/uploads/resources/Strategic%20Planning%20in%20the%20University.pdf>.
- Plan de Assessment de Efectividad Institucional.* (2004). Comité de para el Desarrollo del Plan de Assessment de la Efectividad Institucional, Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <http://autoestudio.uprrp.edu/documentosdelautoestudio/PlandeAssessmentdeEfectividadInstitucional.pdf>.
- Planning objectives: Writing objectives, selecting measures, and analyzing results.* (s.f.). Eastern Kentucky University. Recuperado de <http://www.oie.eku.edu/resources/Planning%20Objectives%20Training2010.pdf>.

Visión Universidad 2016. (2006). Recuperado de http://www.uprrp.edu/rectoria/vision_2016.pdf.

Strategic planning in higher education: A guide for leaders. (s.f.). Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, New Jersey. Recuperado de <http://www.lhup.edu/planning-and-assessment/planning/spcresources/guideforleaders.pdf>.

REFERENCIAS ADICIONALES

En la Tabla 4 se incluyen hipervínculos a manuales de avalúo que son utilizados por universidades en Estados Unidos y a otros recursos que puede servir de referencia para la formulación de los diferentes elementos de la planificación y el avalúo.

Tabla 4. Manuales para el Avalúo de la Efectividad Institucional

Institución o Agencia	Documento	Hipervínculo
UNESCO	<i>Constructing an indicator system or scorecard for higher education: A practical guide</i>	http://unesdoc.unesco.org/ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=182453&set=4B0903FC_2_9&gp=1&lin=1&ll=1
Department of Education	<i>Forum Guide to Education Indicators</i>	http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2005802
<i>Instituto Para el Estudios de Políticas Fiscales Santa Fe, Nuevo Mexico</i>	<i>Tomando Decisiones y Haciendo Presupuestos Basados en Resultados y Rendimientos: Materiales de Trabajo</i>	http://www.fiscalpolicystudies.com/PDF%20files/Materiales%20deTrabajo.pdf
University of Central Florida	<i>The Administrative Unit Assessment Handbook</i>	http://oeas.ucf.edu/doc/adm_assess_handbook.pdf
Southwestern University	<i>Administrative Assessment Handbook</i>	http://www.southwestern.edu/live/files/457-assessment-handbook-aes
Swarthmore College	<i>Assessment 101</i>	http://www.swarthmore.edu/Documents/administration/ir/assessment101.pdf
Winona State University	<i>Assessing your Program-Level Assessment Plan</i>	http://www.theideacenter.org/sites/default/files/IDEA_Paper_45.pdf
Western Carolina University	<i>Handbook for Program Assessment in Administrative/Educational Support Units</i>	http://www.wcu.edu/WebFiles/PDFs/AssessmentHandbook_AES.pdf
Texas Christian University	<i>Assessment and Quality Enhancement for Institutional Effectiveness at TCU</i>	http://www.assessment.tcu.edu/documents/assessmentmanual-TCU.pdf

Fuente: *Resources for Higher Education and Assessment*, Universidad de Carolina del Norte, <http://www2.acs.ncsu.edu/upa/assmt/resource.htm#hbooks>

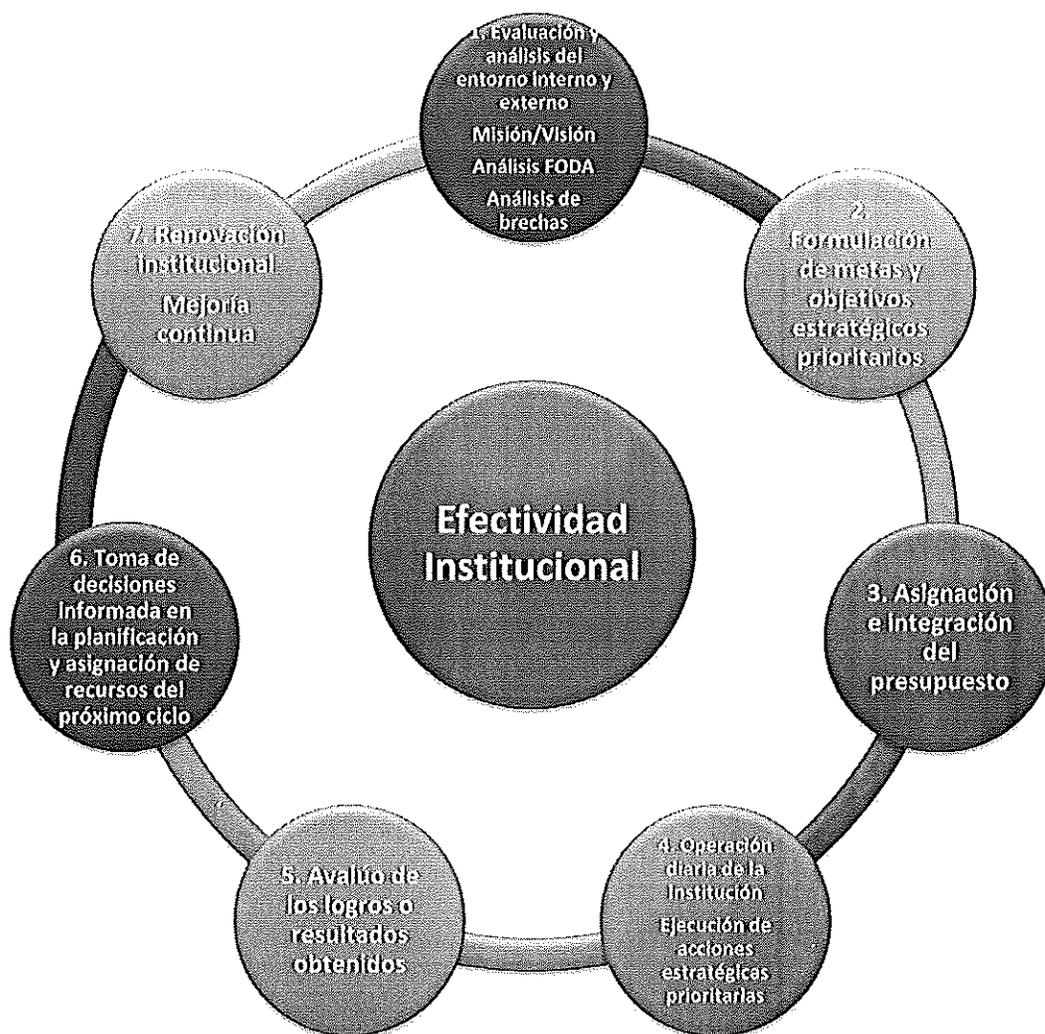
APÉNDICE 1: Conceptos Esenciales de la Efectividad Institucional

APÉNDICE 1: Conceptos Esenciales de la Efectividad Institucional

A. Ciclo de la Efectividad Institucional

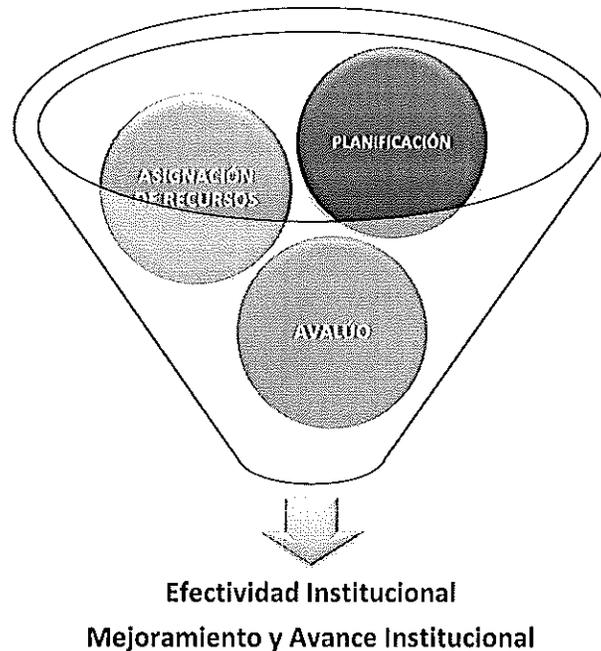
La efectividad institucional es un proceso cíclico que está compuesto por siete pasos, como se muestra la Figura 1. Los pasos 6 y 7 en sí mismos siguen un proceso cíclico para continuar la mejora hasta alcanzar la visión y los objetivos del periodo correspondiente.

Figura 1. Proceso cíclico de la efectividad institucional



Dentro del proceso cíclico de la efectividad institucional, la integración articulada de la planificación, la asignación de recursos y el avalúo juega un papel sumamente importante. (Figura 2).

Figura 2. Integración articulada de la planificación, asignación de recursos y avalúo en el proceso de la efectividad institucional



B. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso por el cual los líderes de una institución desarrollan una visión del futuro y formulan las metas y los objetivos estratégicos prioritarios; y desarrollan las estrategias, las acciones y los recursos necesarios para alcanzar dicha visión (Gantz, 2001). La planificación estratégica incluye la formulación de metas y objetivos medibles que sean realistas y alcanzables. Es un proceso continuo, flexible y colaborativo que se ajusta de acuerdo al análisis de los resultados producto del avalúo. Generalmente, se planifica estratégicamente para un periodo promedio de cinco años. Para documentar la planificación estratégica, se elabora un documento escrito que se conoce como **Plan Estratégico**.

En su ponencia Middaugh y Starke (2011) destacaron lo importante que es que los líderes educativos tengan claro en qué consiste la planificación estratégica académica. A esos efectos señalaron que:

- La planificación estratégica se concentra en el futuro de la institución sobre todo lo demás.
- La toma de decisiones estratégicas en el nivel educativo superior implica que la universidad y sus líderes son activos en lugar de pasivos sobre su lugar en la historia.
- La planificación estratégica mira hacia afuera y se enfoca en mantener a la institución un paso adelante con respecto a los cambios en el entorno.
- La formulación de estrategias académicas debe ser participativa y altamente tolerante de la controversia.

- La formulación de estrategias académicas es competitiva, reconociendo que la educación superior está sujeta a cambios en las condiciones económicas del mercado.
- La planificación estratégica se concentra en la toma de decisiones (implementación) y no en documentar planes, análisis, predicciones y metas.

Las unidades académicas y administrativas de una institución deben formular un Plan de Desarrollo que incluya metas y objetivos que contribuyan de manera articulada a alcanzar la misión y visión institucional. El proceso de generar un Plan de Desarrollo tiene entre sus objetivos fomentar un enfoque integrado y práctico de planificación y avalúo como fundamento para informar la toma de decisiones a todos los niveles.

C. Planificación Operacional

Nivel Institucional. La planificación estratégica institucional tiene un componente operacional (**plan operacional**) que hace posible la ejecución (**implementación**) de las acciones estratégicas-prioritarias necesarias para alcanzar las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico institucional. Es en esas acciones estratégicas prioritarias que la institución y las unidades enfocarán todos sus esfuerzos durante el periodo de vigencia del **plan operacional**. En el plan operacional, por cada acción, proyecto o iniciativa estratégica-prioritaria se formula: a) un objetivo, b) los recursos (fiscales, humanos, tecnológicos y físicos) necesarios, c) la(s) persona(s) responsable(s) de ejecutar la acción, d) el logro o resultado esperado, y el criterio, medida o indicador para calibrar el éxito, e) un calendario y f) un **Plan de Avalúo**.

Nivel de Unidad. El componente operacional de un plan de desarrollo se le denomina **plan de acción o plan de trabajo**. En un **plan de trabajo** se especifican los pasos a seguir para implantar las acciones estratégicas (e.g. iniciativas, proyectos) necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos prioritarios propuestos. Cada iniciativa o proyecto tiene un plan de acción a seguir. El Plan de Trabajo está dirigido hacia la formulación de las operaciones, los procedimientos y los procesos a ejecutar en cada iniciativa o proyecto del Plan de Desarrollo. El Plan de Trabajo requiere de la planificación del avalúo y del seguimiento periódico del progreso de los logros obtenidos.

D. Modelos de Planificación Estratégica

De acuerdo con Lerner (1999), a pesar que cada proceso de planificación estratégica se diseña a la medida de acuerdo a las necesidades específicas de cada universidad, todos los modelos exitosos de planificación estratégica incluyen los siguientes elementos:

Identificación de la visión y misión de la organización. La visión y la misión dan dirección a la universidad. La misión establece las razones por las cuales una universidad existe y la visión, el estado ideal que desea alcanzar. La misión identifica las metas y objetivos de ejecución más importantes.

Análisis del ambiente interno y externo. En este paso se analiza información sobre factores del ambiente externo (económico, social, demográfico, político, legal, tecnológico e internacional, y de la industria); y factores internos de la universidad (e.g. análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Análisis de brechas. A través del análisis de brechas (gap analysis), las universidades analizan las diferencias entre la situación actual y lo que desean ser en el futuro. Este tipo de análisis le permite a una universidad desarrollar estrategias específicas y asignar los recursos necesarios para cerrar las brechas existentes.

Benchmarking (evaluación comparativa). El medir y comparar las operaciones, prácticas y desempeño de la universidad contra las de otras universidades es útil para la identificación de las mejores prácticas. A través de un proceso sistemático continuo de *benchmarking*, una universidad encuentra un punto de referencia para establecer sus propias metas y objetivos.

Estrategias emergentes. A través de estrategias emergentes, la universidad puede responder a eventos imprevistos y no intencionados que con frecuencia ocurren, y son diferentes a las estrategias propuestas. Las universidades deben de estar alertas para reconocer las estrategias emergentes ventajosas y ser flexibles a aceptarlas.

Asuntos estratégicos. La universidad determina los asuntos estratégicos de acuerdo a (y en concordancia con) su visión y misión, dentro del marco de referencia del análisis del entorno y de otros tipos de análisis.

Programación estratégica. Durante la planificación estratégica las universidades establecen los objetivos estratégicos, planes de acción y tácticas de forma deliberada para alcanzar su misión. Las **metas estratégicas** son los hitos (milestones) que la universidad pretende alcanzar, los cuales evolucionan de los asuntos estratégicos. Las metas y objetivos deben de ser específicas, cuantificables, realistas, establecidos en consenso, y atados a un calendario y presupuesto. Las **tácticas (estrategias)** son acciones específicas utilizadas para alcanzar las metas estratégicas e implantar los planes estratégicos. En los **planes de acción** se definen los pasos requeridos para alcanzar las metas estratégicas, en otras palabras, cómo vamos a lograr lo propuesto.

En la Tabla 5 se proporcionan algunos hipervínculos a modelos de planificación estratégica utilizados por universidades en Estados Unidos.

Tabla 5. Modelos de planificación estratégica.

Universidad	Hipervínculo
College of Agriculture and Natural Resources	http://agnradmin.umd.edu/reports/strategicPlan.cfm
University of California	http://www.sonoma.edu/aa/planning/Strategic_Planning_Primer.pdf
Ohio State University	http://hr.osu.edu/hrpubs/SPGuide2008.pdf .
Queensborough Community College	http://www.qcc.cuny.edu/pv_obj_cache/pv_obj_id_242844B964E06F5DC995D4AFDFBB19776EFC1D00/filename/AssessmentHandbook-WebVersion.pdf

Unlversidad	Hlperv/nculo
Rutgers University	http://www.lhup.edu/planning-and-assessment/planning/spcresources/guideforleaders.pdf
University of Wisconsin-Madison	http://oqi.wisc.edu/resourcelibrary/uploads/resources/Strategic%20Planning%20in%20the%20University.pdf

E. Asignación de Recursos

Para llevar a cabo las acciones estratégicas propuestas en la planificación es necesario asignar los recursos fiscales, humanos, físicos y tecnológicos necesarios para su implantación (ejecución). Las instituciones cuentan con modelos y procesos definidos para la asignación de dichos recursos.

F. Avalúo de la Efectividad Institucional

Según se explica en el *Assessment Handbook* (2010), el buen avalúo es útil y significativo, y forma parte integral del cambio y la renovación institucional. El avalúo significa:

- Establecer metas y objetivos articulados con claridad, y resultados o logros esperados cuantificables
- Sistemáticamente recopilar, analizar e interpretar la evidencia de los resultados para determinar el logro de los objetivos y el avance hacia las metas
- Utilizar la información obtenida de la evidencia y la discusión para afirmar la efectividad institucional o promover el mejoramiento continuo; y demostrar avance

Además, en la mencionada publicación se enfatiza que para asegurar que el **avalúo institucional sea válido y significativo, éste debe ser un proceso exhaustivo, integrado y sostenido**. En primer lugar, el proceso es **exhaustivo** cuando se toma en cuenta en todos los niveles y áreas de una institución. En una universidad se dan tres tipos de avalúo:

- Académico: avalúo del aprendizaje estudiantil y lo docente-académico, y de la investigación
- Administrativo: avalúo de todos los servicios, programas y operaciones que apoyan el aprendizaje estudiantil y la investigación
- Institucional: avalúo de la efectividad institucional

En segundo lugar, el proceso de avalúo es **integrado** cuando existe una clara articulación conceptual de los objetivos en los diferentes niveles, pero relacionados, de una institución. Por ejemplo, los objetivos administrativos en cualquier unidad deben ser **cónsonos** con la planificación estratégica correspondiente para dicha unidad. Por otro lado, en el aspecto académico los objetivos de los cursos que apoyan un currículo deben de ser **cónsonos** con los objetivos de dicho currículo, el cual a la vez debe de ser **cónsono** con los objetivos de la educación general que todos los estudiantes que se gradúan se supone hayan alcanzado.

Por último, el avalúo es **sostenido** cuando la institución lo convierte en un proceso cíclico y tiene un calendario establecido.

Otros elementos importantes del avalúo son explicados en el *Assessment Handbook* (2010):

- El avalúo se logra con mayor eficiencia cuando es un esfuerzo **colaborativo** a gran escala. Cuando se convierte en un proceso colaborativo, el avalúo puede ser el motor para la innovación y el mejoramiento de la institución. A la misma vez, el avalúo **no sólo trata sobre mejoramiento continuo, sino que también es el medio por el cual una institución puede afirmar que tanto los resultados institucionales como los resultados del aprendizaje estudiantil cumplen con las expectativas definidas o proyectadas**.
- Más allá del contexto institucional en sí mismo, las instituciones educativas del nivel superior están afiliadas a cuerpos acreditadores regionales cuyo fin es asegurar que, a través de la evaluación de pares, las instituciones cumplan con estándares generales de excelencia educativa.

En resumen, el **avalúo de los resultados y los logros de las acciones estratégicas-prioritarias es un elemento que no puede faltar en la planificación estratégica institucional**. El proceso de avalúo consiste en la **medición, análisis crítico y evaluación de los logros o resultados producto de la ejecución/implantación de las acciones prioritarias-estratégicas para alcanzar las metas y los objetivos prioritarios propuestos**.

G. Integración de la Planificación, Presupuestaria y el Avalúo

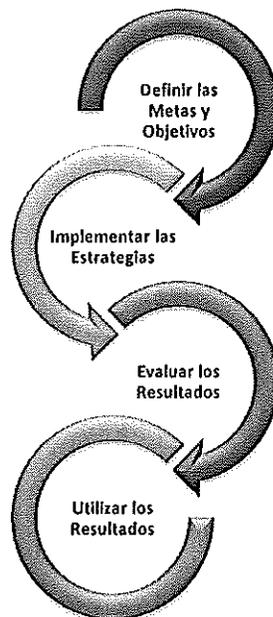
En los últimos años, la importancia de integrar la planificación y el avalúo se ha hecho cada vez más evidente. Los criterios utilizados por las agencias acreditadoras regionales y profesionales ponen un énfasis creciente en un enfoque integrado de la planificación y el avalúo. La planificación y el avalúo van atados de la mano, porque para conocer si se lograron las metas y los objetivos propuestos durante la planificación es necesario medir, evaluar y analizar los resultados obtenidos. El ciclo de la planificación y el avalúo institucional consta de cuatro fases:

1. Definir metas y objetivos claramente articulados tanto a nivel institucional como a nivel de unidad;
2. Implementar estrategias para alcanzar dichas metas y objetivos
3. Evaluar los logros de dichas metas; y utilizar los resultados de esas evaluaciones para el mejoramiento de los programas y los servicios, e informar las decisiones relacionadas con la planificación y la asignación de los recursos. (MSCHE, 2006).

H. Implantación del Proceso de Planificación y Avalúo

La implantación de la planificación y el avalúo es un proceso integrado que se logra a través de la planificación y ejecución de las acciones prioritarias estratégicas propuestas, la evaluación de los resultados o logros obtenidos, y las acciones tomadas a raíz del análisis de los resultados. (Figura 3)

Figura 3. Representación gráfica de la integración de la planificación y el avalúo institucional



Para que la implantación de la planificación y el avalúo sea efectiva es importante tomar conciencia de que en la mayoría de las ocasiones las fallas ocurren en tres áreas de crucial importancia, que según se enfatiza en *Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Leaders* (s.f.) éstas son:

- **Liderazgo.** Definir los roles de liderazgo y las responsabilidades es esencial para la efectividad de un plan. A menos que los líderes de cada proyecto sean exitosos en crear un compromiso con la iniciativa, un plan que puede parecer impresionante en papel, puede fallar en alcanzar sus metas.
- **Comunicación.** Sin una planificación cuidadosa de la comunicación, el cambio organizacional es probable que encuentre resistencia entre los colegas. La comunicación exitosa requiere prestar atención a cada grupo que pueda verse afectado por el proceso de planificación y las metas del plan.
- **Avalúo.** Es necesario prestar atención constante al avalúo para el seguimiento del progreso del plan y la evaluación de sus resultados. Estas evaluaciones proporcionan una guía para el desarrollo de estrategias previas a la planificación, durante el seguimiento del proceso de planificación, y finalizada la implantación, para juzgar si las actividades del plan y las estrategias tuvieron éxito en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

APÉNDICE 2: Tráfono Histórico de la Efectividad Institucional en el Recinto

APÉNDICE 2: Trasfondo Histórico de la Efectividad Institucional en el Recinto

A. Plan Estratégico

La planificación estratégica en el Recinto de Río Piedras se fundamenta en su misión, la cual fue aprobada por el Senado Académico el 15 de marzo de 1990 (Certificación 67, 1989-1990). En términos generales, la misma está encaminada a:

- Propiciar la formación integral de los estudiantes.
- Proveer educación graduada de la más alta calidad cuyos elementos medulares sean la investigación y la creación.
- Proveer programas de post bachillerato para la capacitación de profesionales del más alto calibre.
- Proveer educación sub graduada de excelencia que ofrezca una visión integral del conocimiento.
- Desarrollar la docencia, la investigación y el servicio e integración a la comunidad de acuerdo con la realidad histórico-social del país.
- Propiciar el desarrollo y la divulgación del conocimiento a nivel internacional
- Desarrollar programas innovadores y pertinentes de investigación, servicios a la comunidad y de educación continua que respondan y contribuyan al quehacer académico y profesional del Recinto.

Para viabilizar el cumplimiento de su misión, el Recinto desarrolló el *Plan de Estrategias de Acción* (PLEA), el cual fue aprobado en el 1997 por el Senado Académico y por la Junta Administrativa. El PLEA estuvo vigente hasta el 2006.

En el 2006, el Senado Académico (Certificación Núm. 26, 2006-2007) y la Junta de Administrativa (Certificación Núm. 041, 2006-2007) dieron su aprobación al *Plan Estratégico Visión Universidad 2016*. En éste se articula el proceso de innovación y transformación del Recinto hasta el 2016. *Visión Universidad 2016* expresa la visión institucional y la aspiración de convertir al Recinto de Río Piedras en:

Una comunidad universitaria de marcado carácter doctoral y dotada de recursos de primer orden, dedicada a la investigación, la creación y la diseminación del conocimiento; comprometida con la formación integral del estudiante y su aprendizaje de por vida, y reconocida por la excelencia de sus contribuciones al desarrollo y al enriquecimiento intelectual de la sociedad puertorriqueña, caribeña y mundial. (p. 28)

El proceso completo para la conceptualización y aprobación del *Plan Estratégico Visión Universidad 2016* se describe detalladamente en el documento, el cual se puede acceder en http://www.uprrp.edu/rectoria/vision_2016.pdf.

B. Plan Operacional

Proyecto Universidad 2011. Durante la fase de implantación del *Plan Estratégico Visión Universidad 2016* se desarrolló un plan operacional que se denominó *Proyecto Universidad 2011*. El *Proyecto Universidad 2011* tuvo el propósito de asegurar la implantación efectiva de metas y objetivos estratégicos prioritarios propuestos en *Visión Universidad 2016* durante el periodo del 2006 al 2011, a través de proyectos e iniciativas puntuales, además de articular las actividades programáticas y administrativas del Recinto con el presupuesto.

Plan Operacional 2011-14: Trazos. A fines del 2010 se cerró el ciclo de la planificación ejecución y avalúo de la efectividad institucional administrativa correspondiente al Plan Operacional *Proyecto Universidad 2011*, y surge la necesidad de formular un nuevo Plan Operacional para el periodo subsiguiente. A través de un proceso colaborativo e informado que fue liderado por la Oficina de Planificación Estratégica, y la Rectoría se formularon las acciones estratégicas-prioritarias del nuevo Plan Operacional 2011-2014: *Trazos*.

C. Plan de Avalúo de la Efectividad Institucional

Nuestro Recinto conceptualiza el avalúo de la efectividad institucional como una herramienta clave en la renovación institucional. La renovación se consigue mediante la implantación de acciones que responden a los resultados del avalúo. Estos resultados sirven de guía para la identificación de prioridades, la toma de decisiones, y la identificación y seguimiento de proyectos institucionales con el propósito de lograr el mejoramiento continuo y alcanzar la misión institucional.

En el 1998 el Recinto asignó una alta prioridad al seguimiento del logro de las metas y objetivos establecidos en el *Plan de Estrategias de Acción (1997)* en concordancia con el *Plan de la Universidad*. Lo evidencia un conjunto de procesos y acciones que culminaron con la aprobación por la Junta Administrativa (Certificación Núm. 021, 2004-2005) del *Plan de Assessment de la Efectividad Institucional (2004)*.

A través de la implantación del *Plan de Assessment de la Efectividad Institucional (2004)* se institucionalizó el avalúo y la evaluación sistemática del Recinto, a través de:

- Los indicadores de la efectividad institucional (tablero)
- La investigación institucional
- La formulación e implantación de planes de desarrollo, de acción y de avalúo de la efectividad a nivel de las unidades (facultades, escuelas, decanatos y oficinas adscritas)
- El Informe Anual de Logros a nivel institucional y de las unidades

D. Gerencia del Desempeño y Medición de Indicadores Estratégicos

La gerencia del desempeño es un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de los individuos y grupos de trabajo, articulados con las metas estratégicas establecidas por la institución. Mientras el desempeño individual se mide a base de sistemas administrados por la Oficina de Recursos Humanos y por el Decanato de Asuntos Académicos (en el caso del personal docente), el desempeño institucional se mide a través de indicadores estratégicos formulados por la Oficina de Planificación y aprobados por Rectoría. Estos quedan recogidos en un tablero de indicadores estratégicos para cada una de las nueve metas del *Plan Estratégico Visión Universidad 2016*. Este tablero se puede acceder a través de la página web del Recinto en <http://opa.uprrp.edu/pls/opaweb/DASHUPRRP>.

También se creó un tablero con los indicadores de éxito del *Plan Operacional Proyecto Universidad 2011*, el cual se puede acceder en http://opa.uprrp.edu/pls/opaweb/DASHUPRRP_PPR. Los datos ofrecidos en ambos tableros son un resumen de los resultados alcanzados por los decanatos y oficinas del Recinto anualmente, los cuáles evidencian el progreso de la institución hacia el logro de sus metas estratégicas.

Los datos actualizados de los indicadores estratégicos son utilizados por la alta gerencia para tomar decisiones informadas en la planificación y asignación de recursos del próximo ciclo. También son utilizados por los Decanatos y Oficinas para identificar áreas de acción y de oportunidad para formular proyectos con alto potencial estratégico y de valor institucional.

E. Gerencia de la Planificación y Avalúo de la Efectividad Institucional

Desde el 2004 hasta el 2008, el Decanato de Asuntos Académicos (DAA) estuvo a cargo del avalúo de la efectividad institucional administrativa y académica. En el 2008 el avalúo de la efectividad administrativa pasó a la Rectoría con la designación de un Coordinador de Planificación Estratégica. El avalúo de la efectividad académica continuó bajo la responsabilidad tanto del DAA como del Decanato de Estudios Graduados e Investigación hasta el 2011, fecha en la cual se creó la Oficina de Planificación Estratégica.

CERTIFICACIÓN NÚM. 039, 2011-2012

Yo, Aurora M. Sotográs Saldaña, Secretaria Ejecutiva de la Junta Administrativa del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICO**:

Que, en la reunión ordinaria de la Junta Administrativa celebrada el 9 de marzo de 2012, este organismo consideró y aprobó el **MODELO Y EL MANUAL DE PRESUPUESTO**, según descritos en los documentos que forman parte de esta certificación.

Y, para que así conste, para circular a la comunidad universitaria y para remitir a las autoridades correspondientes, expido la presente certificación en Río Piedras, Puerto Rico, a los nueve días del mes de marzo del año dos mil doce.



Aurora M. Sotográs Saldaña
Secretaria Ejecutiva



Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria

Modelo y Manual de Presupuesto



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
MODELO DE PRESUPUESTO	3
COMITÉ INSTITUCIONAL DE PRESUPUESTO	4
CICLO DE PRESUPUESTO	5
PASOS A SEGUIR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PRESUPUESTO	7
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	13
ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	14
FORMULARIOS	16
EVALUACIÓN	16
APÉNDICE 1: GUIAS GENERALES PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA	17
APÉNDICE 2: FORMULARIOS	19

INTRODUCCIÓN

Este Manual de Presupuesto contiene las guías, etapas, instrucciones y responsabilidades para la preparación del Presupuesto Anual del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Lo dispuesto en este Manual dirige la ejecución, control y evaluación del presupuesto operacional y estratégico. El mismo es utilizado por todas las unidades académicas y administrativas para su petición anual de recursos.

El presupuesto asignado se utiliza para subvencionar las actividades académicas del quehacer diario del Recinto, las operaciones que apoyan dichas actividades y la planificación estratégica delineada para garantizar su desarrollo institucional. La elaboración del presupuesto promueve y apoya sistemáticamente los procesos de planificación, asignación de recursos y efectividad institucional. El uso eficiente y efectivo de los recursos fiscales, independiente de su procedencia, garantiza el logro de las metas y objetivos esbozados en el Plan Estratégico Institucional (Visión Universidad 2016) y la ejecución exitosa de los proyectos/actividades/iniciativas esbozadas en su Plan Operacional (*Trazos*: 2011-2014), así como los Planes de Desarrollo de todas las unidades. Además, contribuye a fortalecer la situación financiera del Recinto.

Este Modelo requiere que los Decanos/as, Directores/as de Escuelas, Decanos/as Ejecutivos/as y Directores/as de Oficinas Adscritas presenten ante el Comité Institucional de Presupuesto (vide infra) la petición presupuestaria anual de su unidad. Dicha petición debe estar alineada con el Plan de Desarrollo y el Plan de Trabajo Anual de su unidad. Los Planes de Desarrollo y de Trabajo Anual deben estar a su vez alineados con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operacional. Son estos planes los que viabilizan la ejecución del Plan Estratégico Institucional y el logro de sus metas y objetivos.

La Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria (OPEP) es la unidad a cargo de la coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los esfuerzos de planificación estratégica y Presupuestaria del Recinto de Río Piedras.

MODELO DE PRESUPUESTO

La base anual del Presupuesto del Recinto emana de la asignación presupuestaria proyectada por la Oficina de Presupuesto de la Administración Central. Los recursos fiscales de esta asignación presupuestaria provienen del Fondo General de la Universidad de Puerto Rico. Esta información generalmente se recibe en los meses de abril y junio. Una vez conocida esta cantidad, la misma se utiliza como base para preparar la proyección presupuestaria anual del Recinto. El Recinto ha adoptado un Modelo de Presupuesto en el cual se garantizan, en primera instancia, los gastos relacionados a salarios, beneficios marginales y otras disposiciones del personal docente y no-docente regular y probatorio, los gastos de utilidades y otras necesidades ineludibles (agua, luz, teléfono, mantenimiento,

seguridad y tecnologías), y las operaciones diarias de las unidades académicas y administrativas. En segunda instancia, el resto de los recursos se distribuye en asignaciones a las unidades para la implementación de sus Planes de Trabajo Anual y Planes Institucionales de Desarrollo (vide-infra) y para la implantación de los proyectos, actividades o iniciativas del Plan Operacional del Recinto identificadas como prioridad para el año fiscal correspondiente.

Las unidades peticionan recursos anualmente para sus gastos operacionales y planes de trabajo. En la asignación de presupuesto para gastos operacionales se consideran los gastos operacionales históricos, pero no se presume una base incremental del presupuesto. La asignación final surge de una evaluación de las necesidades reales para operar. La asignación de presupuesto para sus Planes de Trabajo Anual se basa en el resultado del avalúo de su ciclo de planificación y presupuesto del año en curso y las prioridades de sus Planes de Trabajo para el siguiente año. La petición de presupuesto tiene que articularse con las metas y objetivos del Plan Estratégico Institucional y los proyectos del Plan Operacional (cuando aplique) del Recinto que estén vigentes. Es responsabilidad de cada unidad demostrar esta articulación.

Las necesidades adicionales de personal docente y no docente se trabajan en conjunto con el Decanato de Asuntos Académicos (DAA) y la Oficina de Recursos Humanos (ORH) a partir de un análisis de la situación de cada unidad. Este análisis incluye todo tipo de contratación, según aplique, contratos de servicios, compensaciones adicionales, bonificaciones, sustituciones, diferenciales, entre otros. Toda solicitud de recursos adicionales debe justificarse en función de las necesidades académicas y de desarrollo estratégico de la unidad.

COMITÉ INSTITUCIONAL DE PRESUPUESTO

El Comité Institucional de Presupuesto (CIP) del Recinto está compuesto por:

- Rector(a)
- Decano(a) de Administración
- Decano(a) de Asuntos Académicos
- Decano(a) de Estudios Graduados e Investigación
- Decano(a) de Estudiantes
- Director(a) de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria
- Director(a) de la Oficina de Finanzas
- Director(a) de la Oficina de Recursos Humanos
- Director(a) de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria
- Sub director(a) de Presupuesto
- Ayudante Especial de la Rector/a en Asuntos Administrativos

- Ayudante Ejecutivo(a) de la Rector/a
- Otros funcionarios (según necesario)

Las responsabilidades de este Comité son:

1. Preparar, revisar y recomendar para aprobación el Modelo y Manual de Presupuesto.
2. Preparar, revisar y recomendar para aprobación el Modelo y Manual de Presupuesto
3. Evaluar y recomendar la asignación del presupuesto operacional y Planes de Trabajo de las unidades académicas y administrativas, a la luz de las peticiones recibidas y de los criterios establecidos
4. Revisar y recomendar cambios a las asignaciones durante el proceso de aprobación del presupuesto
5. Recomendar se someta el proyecto de presupuesto a la Junta Administrativa para su aprobación final
6. Ayudar en la preparación de la presentación del proyecto de presupuesto a la Junta Administrativa
7. Evaluar y recomendar ajustes a la proyección presupuestaria durante el periodo de vigencia, de ser necesario
8. Evaluar y recomendar acciones específicas dirigidas al mejoramiento continuo de los procesos de proyección, ejecución y liquidación presupuestaria

CICLO DE PRESUPUESTO

El **Ciclo de Presupuesto** incluye las diferentes etapas para preparar la proyección presupuestaria del Recinto desde su elaboración hasta el cierre final del año presupuestado.

Para propósitos prácticos hemos dividido el ciclo de presupuesto en cuatro etapas a saber (ver gráfica 1):

1. **Llamada de presupuesto:** es la etapa de preparación donde se solicita a las unidades toda la información necesaria que utilizarán en la petición presupuestaria que presentarán eventualmente al Comité.

Gráfica 1 - Ciclo de presupuesto.



2. **Planificación Académica, Operacional y Estratégica:** Una vez iniciado el proceso de presupuesto, cada unidad debe presentar sus necesidades presupuestarias en función de su planificación académica, operacional y estratégica.
3. **Asignación Presupuestaria:** Es el proceso por el cual se analizan todas las solicitudes de las unidades y se asigna el presupuesto correspondiente conforme a los recursos fiscales disponibles para la implantación del Plan Operacional del Recinto y el Plan de Trabajo Anual de las unidades.
4. **Ejecución, Control y Evaluación:** Este es el proceso de ejecución del presupuesto asignado, su control y finalmente la evaluación de la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos relativo a la planificación y avalúo de los resultados logrados por cada unidad.

PASOS A SEGUIR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PRESUPUESTO

El personal permanente y probatorio es la base de partida para el establecimiento del Presupuesto del Recinto. Es responsabilidad de cada unidad mantener un registro actualizado de su personal de modo que se pueda asegurar la base presupuestaria relacionada con el personal regular y probatorio. El establecimiento de la base presupuestaria comienza con la distribución de las listas de plazas de cada unidad por la OPEP. Estas listas incluyen solamente el personal docente y no docente permanente y probatorio activo con el que cuenta la unidad al finalizar el año fiscal. Las listas no incluyen las contrataciones adicionales (ej.: contrato de servicios, compensaciones adicionales, sustituciones, diferenciales, otros que apliquen) y las plazas vacantes. Es responsabilidad de la unidad revisar las listas de plazas vigentes y:

- a. Confirmar que el personal incluido es el correcto.
- b. Identificar e informar a la División de Presupuesto de la OPEP cualquier personal que no sea permanente y esté en las listas, que renunció o se retiró y aún aparezca, que renunciará o se retirará para el siguiente año fiscal y es de conocimiento de la unidad.
- c. Esta revisión no debe contener ninguna solicitud de personal adicional.
- d. Las listas deben ser remitidas con las revisiones en o antes de la fecha indicada en el calendario dispuesto para el proceso de presupuesto anual del Recinto, según se indica en el *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional* (Certificación 039, 2011-2012, Junta Administrativa).
- e. Una vez recibidas las listas de plazas revisadas por las unidades, la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuestaria procede a realizar las actualizaciones pertinentes.
- f. Conjunto con la base salarial que surge de las plazas permanentes, se calculan las aportaciones patronales a beneficios marginales, las cuales se añadirán a los salarios para establecer la base salarial presupuestaria para el año fiscal correspondiente al presupuesto en construcción. La OPEP utiliza los totales resultantes de este ejercicio para reservar el dinero correspondiente al personal docente y no docente, permanente y probatorio.

Paso 1: Revisión de Personal Docente (regular y probatorio)

El Comité Institucional de Presupuesto recomienda la cantidad del Presupuesto que se asigna a contratos de servicios y compensaciones adicionales, y se lo informa al Decanato de Asuntos Académicos (DAA), unidad responsable por el análisis y recomendación para la distribución de esta partida presupuestaria a las unidades académicas. El DAA sigue el calendario establecido por la OPEP para este proceso,

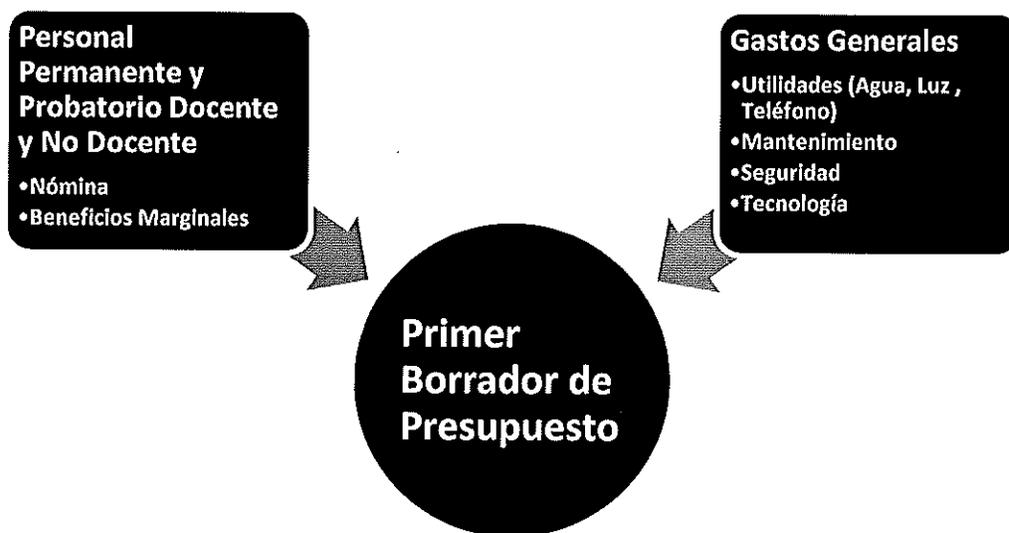
según se indica en el *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional*.

Las instrucciones y documentos para la solicitud y análisis de contratos de servicios y compensaciones adicionales son establecidos por el DAA. Estos surgen de las Guías para la Planificación de la Oferta Académica (Apéndice 1). Estas guías se revisan cada año o semestre a tenor con los Planes de Desarrollo y de Trabajo Anual de las unidades académicas y sus necesidades actuales, y la situación fiscal del Recinto. El DAA emite las guías, en colaboración con el Comité Institucional de Presupuesto, y notifica de las mismas a las unidades académicas.

Una vez recibidas las peticiones de contratos de servicios y compensaciones adicionales de las unidades académicas, el DAA revisa, evalúa y recomienda la aprobación correspondiente. El DAA envía a la División de Presupuesto de la OPEP las recomendaciones de todas las unidades. Además, notifica a las unidades su recomendación y la asignación de presupuesto correspondiente.

La Figura 2 es una representación gráfica de la primera fase de preparación del presupuesto.

Figura 2.



Paso 2: Revisión de Personal No Docente

El Comité Institucional de Presupuesto recomienda el presupuesto que será asignado para acciones de personal no docente (nombramientos sustitutos, contratos de servicios, diferenciales y compensaciones adicionales) y se lo informa a la Oficina de Recursos Humanos (ORH).

La ORH revisa, evalúa y recomienda a cada unidad las acciones de personal que correspondan a la luz de las necesidades presentadas por las unidades, una evaluación de los recursos con los que cuentan, su estructura organizacional, su misión y Planes de Desarrollo y de Trabajo Anual. La ORH orienta y colabora estrechamente con las unidades académicas y administrativas en este análisis.

La ORH prepara un resumen en tabla de las peticiones recomendadas y la envía a la División de Presupuesto de la OPEP. Además, notifica a las unidades académicas y administrativas, a la División de Planificación Estratégica de la OPEP y al personal concernido (cuando aplique) las acciones no recomendadas.

Paso 3: Presentación del Plan de Trabajo Anual de cada unidad académica y administrativa, y la petición presupuestaria para el nuevo año fiscal

Cada Decano de Facultad/Director/a de Escuela, Decano/a Ejecutivo/a y Director/a de unidad administrativa presenta entre marzo y abril de cada año su Plan de Trabajo y petición de presupuesto ante el Comité Institucional de Presupuesto.

La presentación sigue las guías y el calendario establecidos en el *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional*.

El Comité Institucional de Presupuesto evalúa y recomienda al (la) Rector/a la asignación presupuestaria para cada unidad académica y administrativa.

Paso 4: Gastos Operacionales

Las partidas de personal permanente y probatorio, y las acciones de personal adicional se combinan para determinar el gasto de salario. A esto se le añade el gasto por aportaciones patronales y beneficios marginales para obtener el gasto de nómina del Recinto.

Una vez determinado el gasto de nómina, se le suman los gastos de utilidades y operacionales de todas las unidades del Recinto. Esta cantidad será el Presupuesto consignado necesario para operar el Recinto.

El Presupuesto necesario para operar está representado en la Figura 3.

Figura 3.



Para estimar el gasto operacional se siguen las siguientes guías:

- i. Cada unidad académica y administrativa evalúa sus gastos operacionales tomando como base, pero no exclusivamente, el gasto operacional del año en curso y su proyección al cierre del año fiscal. Además, realiza una evaluación de sus necesidades reales (excluyendo al personal). La proyección de gastos operacionales forma parte de su petición presupuestaria.
- ii. Los gastos operacionales presupuestados se dividen en las siguientes categorías por orden de prioridad:
 - a. Revistas y Libros – Bibliotecas
 - b. Acreditación
 - c. Materiales
 - d. Equipos
 - e. Becas y Ayudantías de Cátedra
 - f. Servicios y Otros Gastos Operacionales
 - g. Combustible
 - h. Servicios de Comunicaciones (excluye teléfono)
 - i. Viajes, Gastos de Proyección Institucional y Actividad Universitaria
 - j. Otros justificables

El presupuesto estimado antes de las asignaciones para Planes de Trabajo Anual está representado en la Figura 4.

Figura 4.



Paso 5: Plan Operacional de Recinto y Planes de Trabajo Anual

- a. El Presupuesto del Recinto contiene una partida para subvencionar, según los recursos disponibles, el Plan Operacional del Recinto y los Planes de Trabajo Anual de las unidades académicas y administrativas. Todas las unidades complementarán este presupuesto con fondos externos mediante diversas estrategias, tales como: propuestas a agencias estatales, federales y fundaciones; la recaudación de fondos; la Práctica Intramural; iniciativas empresariales, y otras que apliquen.

- b. Todas las unidades son responsables de establecer sus Planes de Desarrollo y Planes de Trabajo Anual en miras de adelantar sus metas y objetivos, y en articulación con el Plan Estratégico y el Plan Operacional del Recinto. El *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional* provee la información necesaria para la elaboración de estos planes.
- c. El Comité Institucional de Presupuesto (CIP) recomienda la asignación presupuestaria para esta partida. La misma se utiliza exclusivamente para subvencionar la implantación de las acciones prioritarias (proyectos, actividades, iniciativas) del Plan Operacional del Recinto y de los Planes de Trabajo Anual de las unidades.
- d. Las unidades académicas someten a la OPEP la petición presupuestaria para la implantación de las acciones prioritarias de sus Planes de Trabajo. Mientras que las unidades administrativas peticionan su presupuesto a través del Plan Institucional de Desarrollo correspondiente. Para esto, utilizan las guías y el calendario establecidos en el *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional*.
- e. Luego de realizado el análisis de las peticiones de presupuesto para las acciones prioritarias de las unidades, el Comité Institucional de Presupuesto recomendará a la División de Presupuesto de la OPEP la asignación por este concepto a cada unidad.

Paso 6: Asignación Presupuestaria

El presupuesto necesario para operar el Recinto se compara con el Presupuesto asignado por la Oficina de Presupuesto, Administración Central (OPAC). La diferencia entre el presupuesto para gastos totales de la nómina (incluyendo beneficios marginales) y el presupuesto asignado por OPAC es la cantidad a distribuir para gastos operacionales y estratégicos. Cuando la cantidad necesaria es mayor que el presupuesto asignado, se realizan los ajustes correspondientes para reducir razonablemente los gastos operacionales.

Una vez determinado el sobrante de presupuesto para gastos operacionales y estratégicos, el CIP recomienda las asignaciones al Plan Operacional y a los Planes de Trabajo Anual. La asignación correspondiente se hace en función de los siguientes criterios mínimos:

- Resultado del avalúo de las Acciones Prioritarias del Plan de Trabajo del año vigente.
- Presentación y justificación de la unidad ante el CIP de su Plan de Trabajo para el año de presupuesto correspondiente.
- Eficiencia demostrada por la unidad en el manejo del presupuesto otorgado.

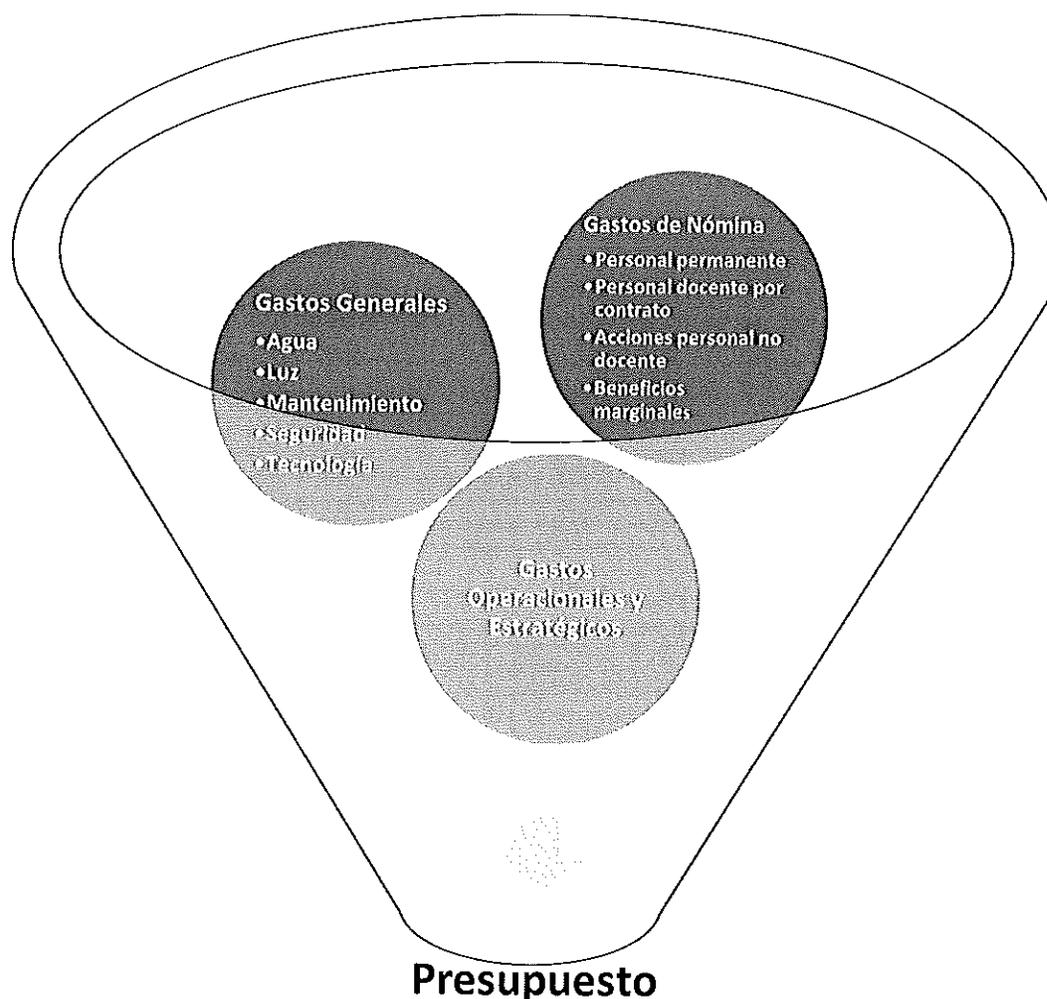
- Gastos reales de la unidad al cierre del año fiscal vigente.
- Otros criterios que establezca la OPEP en colaboración con el CIP.

Una vez asignados los fondos se elabora el Presupuesto final para su presentación y aprobación por la Junta Administrativa. La combinación de los elementos utilizados en la configuración del Presupuesto está representada en la Figura 5.

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

La información necesaria para la evaluación y construcción del Presupuesto anual se entrega a la OPEP utilizando las plantillas que se acompañan como anejos y dentro de las fechas límites establecidas en el calendario, según el *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional*.

Figura 5.



ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Las etapas para la administración del presupuesto (ejecución, control y cierre) es el conjunto de tareas administrativas coordinadas que van dirigidas a lograr:

1. la implantación de los proyectos, iniciativas y actividades prioritarias según el Plan de Trabajo Anual presentado por cada unidad;
2. los trámites administrativos correspondientes a las acciones de personal previamente autorizadas tales como: contratos de servicios y compensaciones adicionales para personal docente y no docente; nombramientos sustitutos y diferenciales para el personal no docente, y otras acciones de personal autorizadas.
3. La utilización efectiva y eficiente de los fondos operacionales autorizados para la compra de materiales, servicios profesionales, mantenimiento, arrendamientos, viajes, acreditación de programas académicos, equipos, libros de las bibliotecas, ayudantías de estudiantes, entre otros.

Ejecución

Los presupuestos para gastos institucionales, tales como: energía eléctrica, agua y alcantarillado, telefonía, telecomunicaciones, recogido de basura, seguridad y otros son administrados por los funcionarios u oficinas que intervienen directamente en las operaciones de estos conceptos.

Las unidades preparan una hoja de cálculo (en Excel) para establecer un subsidiario separado por cuenta (proyecto, iniciativa, actividad, gasto operacional) para mantener un control de las transacciones procesadas y los balances actualizados. Además, tienen disponibles las pantallas y datos del sistema UFIS GL Oracle para conocer los balances de las cuentas para evaluar las transacciones de pagos directos a procesar, las requisiciones para las compras requeridas y las órdenes de compras ya procesadas.

Con la utilización de estos datos presupuestarios las unidades planificarán durante el año fiscal el uso de los fondos asignados para evitar sobregiros en los proyectos estratégicos y en las asignaciones de fondos para la operación regular de la unidad. Cualquier sobregiro se cubre con los propios fondos de la unidad correspondiente.

Control

La fase de control del presupuesto requiere de una coordinación estrecha entre la División de Presupuesto de la OPEP y los funcionarios identificados en las (los) facultades, decanatos, departamentos, oficinas, y divisiones, y en las unidades administrativas responsables de autorizar las transacciones para las cuales fueron aprobados los fondos. Estos funcionarios tienen la responsabilidad de velar por el

uso eficiente y efectivo de los recursos fiscales asignados, y a su vez, asesoran a los Decanos/as y Directores/as en los asuntos de presupuesto de su unidad.

Las unidades tendrán disponibles los datos de los subsidiarios internos, los datos de las pantallas y de los Informes Discoverer que provee el sistema financiero UFIS GL Oracle, para la preparación de los informes requeridos. Además, los funcionarios responsables de las transacciones presupuestarias se convocan a reuniones internas y con otros niveles administrativos para conocer el estatus en la ejecución y control de presupuesto para reducir la posibilidad de sobregiros y asegurar la utilización del presupuesto conforme fue aprobado. Los informes financieros y sobre el progreso (avalúo) en la implantación de las acciones prioritarias se envían a la OPEP, según los formatos y el calendario establecidos en el *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional*.

Cierre

El cierre es la fase del proceso presupuestario en la cual se realizan los ajustes, cuadros, acumulaciones de gastos y obligaciones en las cuentas de fondos institucionales y de fondos externos. Este proceso es dirigido por la Oficina de Finanzas en coordinación con la División de Presupuesto de la OPEP, y las unidades académicas y administrativas en el Recinto. El cierre se rige por un calendario de actividades para cumplir con el registro de las distintas transacciones de cierre. Este calendario es establecido por la Oficina de Finanzas.

El inicio de esta fase es la fecha para el cierre de las compras mediante el registro de las requisiciones y la obligación de los fondos. Las unidades son responsables de procesar los documentos que justifiquen las obligaciones de fondos en las cuentas de fondos institucionales correspondientes.

Las unidades verifican sus cuentas para certificar a la Oficina de Compras el recibo de todos los materiales y equipos recibidos de los suplidores. Esta labor es importante, ya que sin el registro de las órdenes recibidas no se puede procesar el pago al suplidor. Para pagos directos se requiere la autorización de Rectoría para procesar los mismos con los fondos disponibles de las cuentas.

Las transacciones de pago directo y de obligaciones de fondos no procesadas a tiempo por las unidades afectan los presupuestos del nuevo año fiscal por lo que es imperativo atender este asunto en las fechas de cierre.

FORMULARIOS

Este Manual incluye los formularios que se utilizan para las peticiones presupuestarias de personal docente, personal no docente, gastos operacionales y estratégicos-prioritarios. Sólo se acepta la información solicitada en los formatos establecidos.

Se incluyen en el Apéndice 2 los siguientes formularios:

1. Personal docente a tarea completa en funciones administrativas
2. Contratos de servicio personal docente a tarea completa
3. Contratos de servicios personal docente a tarea parcial
4. Compensaciones adicionales personal docente
5. Diferenciales en sueldo personal no docente
6. Compensaciones adicionales personal no docente
7. Nombramientos sustitutos, temporeros, contrato de servicios personal no docente.
8. Gastos operacionales

EVALUACIÓN

El ciclo de presupuesto se completa con la evaluación del desempeño obtenido durante el año fiscal vigente referente al presupuesto asignado y gasto real, y los objetivos alcanzados. Al finalizar el año se considerarán los siguientes indicadores para determinar la efectividad en el manejo del presupuesto:

- Comparación de presupuesto enmendado con el presupuesto original
- Comparación gasto real versus el presupuesto asignado
- Comparación de los gastos operacionales del año corriente versus el año anterior
- Distribución del uso del presupuesto por las diferentes categorías: nómina y beneficios, gastos operacionales, y Plan de Trabajo Anual
- Distribución de los FTE en enseñanza, investigación, administración y otros
- Logros de los objetivos del Plan de Trabajo Anual en función del presupuesto asignado y gastado

APÉNDICE 1: GUIAS GENERALES PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA

GUIAS GENERALES PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA

La planificación de la oferta académica se hará aplicando las siguientes guías:

- Los cursos con secciones múltiples se deben ofrecer en diferentes horarios (am y pm). No se deben abrir secciones adicionales hasta que los cursos programados alcancen el cupo máximo establecido conforme a la normativa vigente.
- Todos los cursos tipo conferencia, deben ser programados en salones de clases con cupo de 30 estudiantes o más. De no contar con salones disponibles la facultad debe coordinar con otras facultades o unidades que tengan espacios disponibles.
- Se deben incluir secciones de cursos en horario nocturno y sabatino de acuerdo a los horarios establecidos por el Decanato de Asuntos Académicos.
- Todo profesor en puesto permanente completará su carga académica ofreciendo cursos en los horarios que sea necesario, incluyendo cursos en horarios nocturnos y sabatinos. En las circunstancias que se requiera, la carga del profesor podrá ser completada mediante la enseñanza de cursos en otras Facultades diferentes a su Facultad de origen, siempre que tengan las cualificaciones académicas para el curso que se enseñará.
- Se recomienda también la consolidación de cursos en anfiteatros, cuando sea apropiado. Para secciones con 75 estudiantes o más se podrá conceder un ayudante de cátedra.

Los directores de departamento y otro personal de confianza continuarán ofreciendo un curso de tres créditos ad-honorem. Deberá contar con las cualificaciones académicas necesarias para la enseñanza del curso.

Las descargas académicas se limitarán a:

- Funciones administrativas para dirección de Decanatos, Decanatos Asociados, Decanatos Auxiliares y Directores de Departamento. (No se recomienda tiempo completo, salvo que sea absolutamente necesario).
- Los proyectos de investigación (deberán incluir un desglose que incluya título de investigación/laboratorio/proyecto, descripción, resultados esperados, equivalencia en créditos y horas contacto).
- Descargas por reglamento (Ej. Senado Académico)

Para otras tareas académicas, que no sean de enseñanza de cursos, ni forman parte de las descargas descritas anteriormente, pero sea extremadamente necesario se utilizará el mecanismo de compensación adicional.

La contratación de personal jubilado sólo se compensará a razón de la escala de compensaciones adicionales vigente. Los contratos de servicio docentes se limitarán a la enseñanza de cursos que no excederán los 9 créditos, ni excederán el periodo de 10 meses.

APÉNDICE 2: FORMULARIOS

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA

Año Académico _____ Semestre _____

Gastos Operacionales (Consolidado a Nivel de Facultad o Decanato)

Facultad/Decanato: _____

CATEGORÍA DE GASTO	CÓDIGOS Y DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO ORIGINAL AF 2011-12	GASTADO 2011-12	PRESUPUESTO SOLICITADO AF 2012-13	DIFERENCIA (NUEVA SOLICITUD)
Revistas y Libros – Bibliotecas	6070 – Materiales de Referencia para Bibliotecas				
	7110 – Adquisiciones para la Biblioteca				
	Total				
Acreditación	6530 – Gastos de Acreditación				
Materiales	6020 – Materiales				
	6080 – Piezas y Accesorios de Reparación de Equipos				
	Total				
Equipos	7300 – Equipo Menor No capitalizable (\$200<=\$1,000)				
	7500 – Equipo Capitalizable (Costo>=\$1,000)				
	Total				
Becas y Ayudantías de Cátedra	8010 – Becas, Estipendios y Proyectos Especiales				
Servicios y Otros Gastos Operacionales	6100 – Gastos de Mantenimiento				
	6140 – Gastos de Arrendamiento				
	6200 – Servicios Profesionales, Consultivos y No Profesionales				
	6300 – Otros Servicios y Gastos Misceláneos				
	6364 – Seguro Médico Estudiantes				
	6370 – Seguros (Excluye Seguro Médico Estudiantes)				
	6385 – Recogido de Basura				
	Total				
Viajes, Gastos de Proyección Institucional y Actividad Universitaria	6400 – Gastos de Viaje y Dietas en Misiones Oficiales				
	6500 – Gastos Proyección Institucional y Actividades Comunidad Universitaria				
	Total				

CATEGORÍA DE GASTO	CÓDIGOS Y DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO ORIGINAL AF 2011-12	GASTADO 2011-12	PRESUPUESTO SOLICITADO AF 2012-13	DIFERENCIA (NUEVA SOLICITUD)
Combustible	6383 – Suministro de Gas				
	6384 – Combustibles				
	Total				
Servicios de Comunicaciones (Excluye Teléfono)	6160 -- Servicios de Comunicaciones (Excluye Teléfono)				
Teléfono (si aplica)	6171 - Teléfono				
TOTAL		\$	\$	\$	\$