

# Certificación Núm. 63

## Año Académico 2017-2018

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE RÍO PIEDRAS

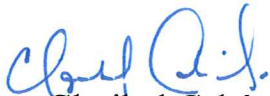
*Yo, Claribel Cabán Sosa*, Secretaria del Senado Académico del Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICO QUE:**

El Senado Académico, en la continuación de reunión ordinaria del mes de abril celebrada el 26 de abril de 2018, acordó por consentimiento unánime:

- Dar por recibido el Informe Final del Comité Ad Hoc de Ingresos Recurrentes.
- En cumplimiento con la Certificación Núm. 31, Año Académico 2017-2018, del Senado Académico, someter dicho Informe al *Comité Especial que evaluará y presentará recomendaciones al Informe Final del Comité Ad Hoc de Ingresos Recurrentes.*

**Y para que así conste**, expido la presente Certificación bajo el sello de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, a veintisiete días del mes de abril del año dos mil dieciocho.

*Senado Académico*  
*Secretaria*

  
Dra. Claribel Cabán Sosa  
Secretaria del Senado

yrs

Certifico correcto:



Prof. Vivian I. Neptune Rivera  
Presidenta Pro Tempore



PO Box 21322  
San Juan PR, 00931-1322  
Tel. 787-763-4970  
Fax 787-763-3999



SECRETARÍA

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE RÍO PIEDRAS  
SENADO ACADÉMICO

SENADO-RRP

23APR'18 2:01PM

**INFORME FINAL DEL COMITÉ AD HOC DE INGRESOS RECURRENTE  
REUNIÓN ORDINARIA DEL SENADO ACADÉMICO  
24 DE ABRIL DE 2018  
\*ENMENDADO\***

**I. Descripción de la Encomienda**

La más reciente encomienda asignada al Comité Ad Hoc de Ingresos Recurrentes, mediante las Certificaciones Núm. 31 (2017-2018) y Núm. 32 (2017-2018) fue la siguiente:

- a. Reconstituir el Comité Ad Hoc de Ingresos Recurrentes y, que una vez sometan su informe final, se cree un nuevo comité para efectuar la evaluación y las recomendaciones de rigor. Lo anterior, fue acordado en reunión ordinaria del Senado Académico del Recinto de Río Piedras del 30 de enero de 2018.
- b. Que el Comité Ad Hoc de Ingresos Recurrentes trabaje con el informe presentado al Cuerpo en la reunión extraordinaria de 24 de mayo de 2017, y lo presente como informe final. Lo anterior, fue acordado en reunión ordinaria del 30 de enero de 2018.

La encomienda asignada al Comité durante el año académico anterior, mediante la Certificación Núm. 66 (2016-2017), el Senado Académico fue la siguiente:

- a. Analizar los programas de educación continua y elaborar una propuesta puntual para maximizar los ingresos que generen dichos programas.
- b. Evaluar el uso de las facilidades del Recinto, las horas de operación, los recursos energéticos y agua para hacer unas recomendaciones puntuales.
- c. Evaluar el uso de la planta física para la correcta distribución de los programas académicos durante toda la semana y evitar la concentración de cursos en días específicos y ampliar la oferta académica.
- d. Analizar las alternativas de fondos externos y hacer recomendaciones puntuales.
- e. Evaluar el impacto económico de la investigación y fortalecer la búsqueda de fondos externos como fuente de ingresos alternos para el recinto.
- f. Evaluar la captación de ingresos a través de la educación a distancia.
- g. Evaluar el impacto económico de la oferta académica de grados profesionales.

De conformidad con lo dispuesto en la **Certificación Núm. 66 (2016-2017)** del Senado Académico, del Recinto de Río Piedras (véase Apéndice A) el Comité Ad hoc le solicitó, con carácter de urgencia, a las unidades académicas y gerenciales datos e informes sobre proyectos o actividades para la generación de ingresos recurrentes (reales o potenciales; véase Apéndice B).

El enfoque de la encomienda estuvo dirigida a la identificación de fuentes de ingresos recurrentes. No obstante, se recibieron recomendaciones para la generación de economías y para la revisión de estructuras, procesos y normativas institucionales. Dichas recomendaciones, aunque se apartan de la encomienda son incluidas en el presente informe como datos

complementarios. Dichos datos deberán ser evaluados por instancias académico-gerenciales tanto del Recinto como de la Administración Central del Sistema UPR.

## **II. Metodología**

**Creación de Comité.** El Comité fue reconstituido en virtud de las Certificaciones mencionadas. El mismo está compuesto por los siguientes Senadores:

- Sen. Edwin H. Morales Cortés, Coordinador
- Sen. Isabel Rivera Plata, Senadora Estudiantil y Sub-Coordinadora
- Sen. Carmen S. Maldonado Vlaar, Senadora Ex officio
- Sen. Heeralal Janwa, Senador Claustal
- Sen. Grisel E. Meléndez Ramos, Senadora Ex Officio

Se reconoce la destacada participación de pasados miembros del Comité Ad hoc (2016-2017):

- Sen. Criseida Navarro Díaz, Ex - Coordinadora
- Sen. Pedro J. Rodríguez Esquerdo, Senador Ex Officio
- Dr. Warner R. Ithier Guzmán, en representación del Dr. Pedro J. Rodríguez Esquerdo
- Dra. Rebecca Guadalupe, en representación de la Sen. Grisel Meléndez Ramos

**Reuniones / Asistencia.** El Comité Ad Hoc se reunió en cuatro ocasiones.

**Solicitud de Información.** La primera solicitud cursada a todas las Facultades y Escuelas y unidades del Recinto fechada 2 de marzo de 2017, les concedió hasta el **viernes 3 de marzo a las 12 m.d.** para someter los informes. La segunda solicitud estuvo dirigida a otorgar días adicionales para atender la solicitud y especificó en el tipo de datos requeridos (con énfasis en proyecciones y datos cuantitativos). Además, se detallaron solicitudes específicas a diferentes unidades. Se comunicó que los datos serían analizados, por los miembros del comité para efectuar la divulgación del informe al Senado Académico y su posterior presentación oficial ante el pleno de las opciones identificadas. El informe sería presentado en la próxima reunión ordinaria en calendario, correspondiente al mes de marzo de 2017. Entre el 8 y el 13 de marzo se recibieron nuevos informes o informes enmendados.

De la más reciente encomienda se destaca la generación de datos puntuales por parte del DEGI, por medio de su Decana Interina, la Senadora Carmen S. Maldonado-Vlaar (véase Apéndice C). Por otra parte, el comité acordó solicitar la reacción de dos unidades institucionales, a saber: la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto (OPEP) y la Oficina de Comunicaciones, Desarrollo y Exalumnos (OCDE; véase Apéndice D). Se recibió el informe solicitado sometido por el Sr. Wilson Crespo Valentín, Director Interino de la OPEP el 17 de abril de 2018. Por otro lado, no se recibió respuesta de la OCDE, dirigida interinamente por el Sr. Mario Alegre Barrios.

**Propósito de la encomienda.** Se estableció la necesidad de conocer los datos solicitados para el desarrollo de un plan, no tan solo de economías en el Recinto, sino con el propósito de desarrollar de nuestras capacidades institucionales. Lo anterior, dirigido a la generación de ingresos

recurrentes. Se aclaró, que se tomaría como base: los recursos existentes, la condición actual y la proyectada, y para gestar cursos de acción diversos.

En cuanto a la solicitud de reacción de la OPEP, la misma se concentró en los siguientes aspectos:

- Mecanismos de cuantificación de las recomendaciones ofrecidas por las diversas instancias del Recinto.
- Barreras potenciales implicadas y la viabilidad relativa de las ideas propuestas.
- Método para capacitar o apoyar la gestión de cuantificación de las medidas sugeridas.
- Análisis preliminar de impacto presupuestario de las medidas propuestas o de la inversión potencial requerida para sean viables.
- Porcentajes de redistribución del presupuesto de conformidad con las asignaciones presupuestarias al Recinto con base en el más reciente plan fiscal del Sistema UPR.
- Solicitar recomendaciones en torno a la jerarquización de prioridades a corto, mediano y largo plazo de las ideas propuestas.

A la OCDE, se le solicitó lo siguiente:

- Identificación de iniciativas que se hayan puesto en práctica por su oficina y sus resultados.
- Plan de trabajo de su unidad para la generación de ingresos recurrentes de su oficina.
- Barreras potenciales implicadas y la viabilidad relativa de las ideas propuestas en el informe suministrado.
- Solicitar recomendaciones en torno a la jerarquización de prioridades a corto, mediano y largo plazo de las ideas propuestas, según el informe suministrado.

**Meta principal.** Como meta principal vinculada a la encomienda del Senado Académico al Comité Ad-Hoc de Ingresos Recurrentes se solicitó a cada unidad la identificación de servicios a ofrecer (asesoría, capacitación y desarrollo, investigación, entre otros) a entidades gubernamentales, municipios, ONG's, PYMES o proyectos patrocinados. Además, de proyectos de investigación y desarrollo orientados hacia la búsqueda y obtención de fondos externos.

Como parte de los datos específicos solicitados a diversas unidades, se requirió lo siguiente, entre otras iniciativas afines:

#### **Decanato de Educación Continua y Estudios Profesionales (DECEP)**

- Fondos generados por proyectos desarrollados por la unidad, que incluyan, pero no se limite a aquellos efectuados en vinculación a otras unidades.
- Apoyo administrativo ofrecido e instancias de colaboración del DECEP con otras unidades y desglose de distribución de los ingresos generados o proyectados. Deberá precisarse el canon de compensación o incentivos ofrecidos (proponentes y unidades del Sistema).

- Emitir una opinión sobre la opción de gestionar permisos de estudios a través del DECEP a personas interesadas en tomar cursos en los programas académicos del Recinto (programas subgraduados y graduados).
- Lista de Certificaciones o Certificados ofrecidos y margen de ganancia. Identificar temáticas a desarrollarse en los planes de la unidad.
- Educación presencial o semi presencial o traslado de recursos docentes universitarios a agencias o empresas privadas (experiencias previas, ingresos generados y proyecciones).
- Otras iniciativas afines.

#### **Oficina de Conservación de Instalaciones Universitarias (OCIU)**

- Propuesta de coste eficacia sobre el uso de recursos, espacios y gestión de mantenimiento y conservación, ornato, mecánica, entre otros.
- Otras iniciativas afines.

#### **Oficina de Planificación Ambiental y Seguridad Ocupacional (OPASO)**

- Logros alcanzados y proyección sobre campanas de ahorro energético, reducción de consumo de agua, gestión de pozos del Recinto, sustitución de bombillas y lámparas a tecnología LED.
- Otras iniciativas afines.

#### **Rectoría-Oficina de Planificación y Presupuesto, Ex Alumnos, Oficina de Comunicaciones**

- Planes de generación de ingresos y logros de campaña de mercadotecnia
- Determinación de cupos en las escuelas laboratorio del Recinto y estudio de viabilidad de determinación de un cupo con paga para clientes externos y un cupo sin paga para trabajadores de la UPR. Definir el criterio de necesidad institucional y su operatividad y la metodología de selección (e.d. sorteo)
- Informe de generación de ingresos mediante el desarrollo y la gestión de patentes. Indicar planes para la maximización de dicho mecanismo de inyección de ingresos.
- Otras iniciativas afines.

#### **Decanato de Asuntos Académicos, Oficina del Registrador y Decanato Auxiliar de Educación a Distancia**

- Inventario de espacios disponibles, que incluyan, pero no se limiten a salones susceptibles de arrendamiento. Deberá precisarse la ubicación y los horarios de actividad e inactividad
- Diseño de la oferta académica y el uso racional de los espacios (horario y días).
- Inventario de recursos, infraestructura y planes para el desarrollo de la oferta a distancia tanto de programas u ofertas existentes como por desarrollar.
- Estudio de la viabilidad y conveniencia de la oferta nocturna en el fortalecimiento de los programas graduados.

- Proyección de ingresos por concepto de la admisión de estudiantes en cursos o programas a distancia.
- Proyección de ingresos por concepto de admisión de estudiantes internacionales presenciales o a distancia (no se refiere a estudiantes en programas de intercambio).
- Otras iniciativas afines.

#### **Decanato de Estudios Graduados e Investigación (DEGI)**

- Historial y opciones de servicios internos y externos del IACUC (e.d. asesoramiento y desarrollo de protocolos, albergue de animales utilizados en investigaciones científicas).
- Plan de capacitación, divulgación y apoyo a claustrales e investigadores para el diseño y desarrollo de propuestas de investigación y búsqueda de fondos (base individual y colectiva, como por ejemplo equipo multidisciplinarios e interfacultativos).
- Informe de ingresos con base en los proyectos aprobados y generados en el Recinto (mínimamente por los pasados diez años) con fondos legislativos, internos y externos.
- Desarrollo del perfil de la población graduada, trasfondo académico e institución y nivel de procedencia y establecimiento de cupos por programa conforme a la relación demanda y oferta y las proyecciones de empleabilidad de los egresados.
- Estudio de la viabilidad y conveniencia de la oferta nocturna en el fortalecimiento de los programas graduados.
- Descripción de fórmulas de compensación e incentivos a investigadores principales y colaboradores.
- Otras iniciativas afines.

#### **Decanato de Administración**

- Inventario de espacios disponibles, que incluyan, pero no se limiten a salones susceptibles de arrendamiento. Deberá precisarse la ubicación y los horarios de actividad e inactividad.
- Usos de terrenos del Recinto y de la Casa del Rector e identificación de fuentes de ingreso potencial.
- Precisar fórmulas y canon de arrendamiento de salas o anfiteatros y teatro UPR-RP. Deberá precisarse la estructura a la que responden, su composición y el plan de desarrollo y descripción del funcionamiento de las operaciones.
- Precisar la unidad responsable del diseño e implantación de un plan de mercadotecnia para el alquiler de los espacios disponibles.
- Lista de cuentas rotatorias, usos y márgenes de ganancia (rendimiento sobre la inversión) y tipos de proyectos generados.
- Análisis de la viabilidad del alquiler de los espacios, tales como: estacionamientos al público o usuarios del tren urbano, complejo deportivo, residencias de la facultad, casa del Rector.
- Análisis coste beneficio de las prácticas intramurales.

- Análisis coste beneficio de la subcontratación de recursos en áreas de necesidad puntual y en acuerdo con las organizaciones gremiales.
- Descripción de canon de alquiler de dependencias y facilidades a concesionarios y comparación con costes en el mercado.
- Uso de espacios, ingresos y gastos, utilidades de Plaza Universitaria (a base de la realidad contractual).
- Criterios para la determinación de préstamos de espacios a entidades o agentes externos, sin paga por sector y tipo de actividad. Descripción de costes directos e indirectos.
- Otras iniciativas afines.

#### **Comité de Efectividad Institucional**

- Datos, informes y planes vinculadas a la generación de ingresos recurrentes

En una segunda comunicación se solicitó que la información a suministrarse debería cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ir más allá de identificar medidas que provean economías posibles.
2. Incluir medidas concretas que puedan generar ingresos nuevos y recurrentes.
3. Proveer estimado del posible ingreso que la actividad podría generar y criterios o parámetros utilizados para la estimación.
4. Reconociendo que algunas medidas que podrían generar ingreso requerirían inversión, un estimado de los recursos o inversión que serían necesarios para su implantación.

**Unidades que respondieron.** Solo 19 unidades del Recinto respondieron a la solicitud de este Comité Especial. De estas 19, se les solicitó información adicional a ocho unidades (quien fueron las primeras en someter los informes) que enviaron información adicional según requerido, luego del envío de la primera solicitud. Solo tres de las ocho unidades a las que se les requirió información adicional, cumplieron con la solicitud.

**Tabla.** Para la organización del contenido de los informes se diseñó una tabla. Cada miembro evaluador clasificaría la información en función de las categorías provistas, las cuales se describen en el siguiente apartado.

**Criterios del Comité.** En el Apéndice E se incluye la tabla resumen de las propuestas recibidas. Los miembros del Comité realizaron marcas "X" en el encasillado correspondiente a las categorías aplicables.

- Columna I. Propuestas
- Columna II. Impacto Potencial en la **generación de ingresos recurrentes**
  - Impacto Mayor (IPM)
  - Impacto Moderado (IPMo)

- Impacto Mínimo (IPMí)
- Columna III. Contexto
  - Sistémico
  - Administración Central
  - Recinto de Río Piedras
  - Facultades o Escuelas
  - Departamentos
- Columna IV. Categorías Complementarias
  - Servicios
  - Productos
  - Proyectos Existentes
  - Proyectos Nuevos
  - Propuestas que **no** requieren inversión
  - Propuestas que requieren inversión (al menos inicial)

La mayoría de las propuestas recibidas fueron clasificadas como de un impacto moderado o menor. Muy pocas sugieren un impacto mayor en la generación de ingresos recurrentes. Se destaca que la minoría de los informes reflejó un enfoque cuantitativo en la proyección de ingresos potenciales a generarse. Múltiples sugerencias trascienden las unidades generadoras de los informes y guardan relación con otras instancias institucionales. Gran parte de las recomendaciones recibidas giran en torno a la generación de economías o la maximización de eficiencias en la estructura de la organización, sus procesos y normativas.

En la próxima sección se presenta y resume las propuestas recibidas de las diversas instancias.

### **III. Propuestas de Ingresos Recurrentes**

Las propuestas que se refirieron a nuevos ingresos recurrentes se organizaron en las siguientes categorías, señaladas con mayor frecuencia por las unidades que respondieron a la solicitud de información:

#### **a. Matrícula**

En este renglón se hizo mención de una revisión al esquema de costos asociados a la matrícula en los programas graduados y sus graduados, respetando la diversidad del perfil del estudiante de la institución y asegurando el acceso a la educación. Del mismo modo se propuso el que se aumentara la cuota anual que deben pagar cada estudiante en las escuelas laboratorio. En la actualidad, los estudiantes de elemental sólo pagan \$200 al año mientras que los de intermedia y escuela superior solo pagan \$100 anuales. Por otro lado, también se recomendó el aumento en el número de estudiantes admitidos y matriculados mediante una reducción en el índice de ingreso.



## **b. Oferta académica**

En este renglón se recomendó ampliar la oferta académica diurna, nocturna, sabatina, a distancia, de programas profesionales, educación continua, entre otras. Del mismo modo, se recomendó la creación de nuevos programas profesionales, opciones de educación continua, repasos de reválida, certificaciones, entre otros. Según propuesto, éstos a su vez deben ir acompañados de estrategias concertadas de mercadeo para una mayor internacionalización y ampliación del alcance de los programas de la institución.

También debe contemplarse la posibilidad de moverse de periodos lectivos por semestre a periodos lectivos trimestrales. Dado que esta propuesta no fue cuantificada, se recomienda una evaluación de su impacto neto.

## **c. Gerencia de activos**

Se recomienda obtener y mantener un inventario actualizado de todos los activos de la institución incluyendo solares, edificios, propiedades, entre otros. Esto permitiría identificar aquellas propiedades que son candidatas para su disposición a través de una venta.

De igual manera, se propone el alquilar salones, anfiteatros y otros espacios, como la Casa del/a Rector/a, a precios competitivos relativos al mercado en que ubicamos. Ese proceso sería mucho más sencillo si se contara con una página web en que se pudiesen dar la reservación y el pago por los mismos.

Se presentaron varias propuestas en cuanto al uso de y cargo por el estacionamiento dentro del recinto. Todos los estacionamientos dentro del recinto deberían estar bajo la administración de UPR Parking Systems, Corporación adscrita a la UPR, para garantizar que se convierte en un flujo de efectivo directamente para la institución. En la actualidad el estacionamiento de Plaza Universitaria está siendo manejado como un concesionario de DUI. Se propuso el cobro de una tarifa mínima por estacionamiento para los empleados del recinto. También se propuso el alquilar los estacionamientos del recinto a la comunidad externa para eventos dentro del área metropolitana a los que se pueda acceder mediante el uso del Tren Urbano, siempre y cuando no exista conflicto con el horario regular de cursos en el recinto.

También se propuso el desarrollo de las residencias de facultad mediante el establecimiento de alianzas público privadas. Este proceso debe ser precedido por un estudio de mejor uso de forma que se obtenga el mayor rendimiento por la inversión.

De igual manera, se propuso un aumento al costo de las residencias estudiantiles.

Finalmente, para viabilizar la gerencia efectiva de los activos, éstas propuestas deben ir acompañadas de una gestión continua de mercadeo y promoción de los espacios incluyendo los concesionarios para asegurar su uso pleno y su mayor rendimiento. Por

ejemplo, se recomendó asegurar que facilidades como la del Teatro de la Universidad sean alquiladas al menos una vez a la semana.

**d. Campaña dotal**

La mayor parte de los proponentes estuvieron de acuerdo en que hay que establecer mayores esfuerzos para aumentar los donativos que la institución recibe de fundaciones y exalumnos. Estos donativos pueden ser restringidos a usos específicos o de libre uso para la institución. Se sugirieron diferentes mecanismos para ampliar ese alcance, como la utilización de las redes sociales y otros mecanismos digitales de recaudación de fondos como es el “crowdfunding”.

Se propuso comenzar una campaña de recaudación de fondos apelando al compromiso de los egresados con la institución en esta coyuntura histórica que se percibe como una amenaza hacia ella. A su vez, se propone el establecer o institucionalizar el que cada clase graduada le otorgue un regalo o donativo en efectivo a la institución. De forma similar, se debe buscar institucionalizar campañas de recaudación de fondos ya ensayadas, como lo son la de El Mesón.

Por otra parte, se recomendó a su vez, generar una lista de egresados (aproximadamente un millón de ex alumnos) de al menos un 50% de estos con información de contacto y profesiones para solicitar donativos para el Recinto y el apoyo de la gestión de investigación y divulgación, entre otros fines identificables viables. Para esta recomendación el Registrador puede ser de gran ayuda, puesto que custodia información vital de nuestros egresados.

- e. Ampliación de la oferta nocturna y sabatina y de educación a distancia.** Requiere de inversión en el desarrollo o reactivación de programas y del apoyo de recursos humanos, tecnológico y presupuestario correspondiente. El modelo del Recinto de UPR Bayamón, en algunos aspectos, puede ser un buen punto de partida.

**f. Eventos especiales**

Se propuso la institucionalización de los conciertos de Navidad como eventos para recaudación de fondos y la ampliación de la oferta a al menos dos eventos de este tipo al año. De igual forma, se propone que los eventos sean grabados y vendidos en formato digital.

**g. Marca**

Se planteó ampliar el uso y cobro por el uso de la marca de la universidad, tanto en productos con insignia como de cualquier imagen del recinto en películas, comerciales, u otra grabación. En el caso de películas, comerciales u otra grabación debe establecerse tarifas estandarizadas por el uso de la imagen del Recinto.

#### **h. Propiedad intelectual**

Se propuso esfuerzos más amplios para la gestión y promoción de la generación de patentes y comercialización de inventos por parte de docentes y estudiantes de la institución. La institución debe a su vez proveer un ecosistema que promueva esta gestión, siempre alineado con las disposiciones gubernamentales sobre el desarrollo y comercialización de la propiedad intelectual para la UPR.

#### **i. Tarifas por servicios**

Varios proponentes anunciaron la necesidad de revisar las tarifas que el recinto cobra por diversidad de servicios, incluyendo lo que son transcripciones de crédito, certificaciones de grado, el costo de la solicitud de admisión su gradual y graduada, costo de solicitud de traslado, entre otros. Se recomienda la diferenciación entre las tarifas para estudiantes que estén cursando grados en la institución vis-a-vis aquella para los egresados.

#### **j. Tiendas**

Las unidades proponen el establecimiento de una Librería o “school-supply” y un “Tech-Store”. El propósito sería ofrecer libros, materiales escolares, tecnología, programados y apoyo técnico a precios competitivos y tanto a la comunidad universitaria como a las comunidades adyacentes.

#### **k. Editorial**

También se plantea expandir la Tienda mi UPI, tanto el establecimiento como la tienda virtual, para lograr un mayor alcance y penetración de mercado.

#### **l. Venta composta, reciclables y chatarra**

Entre las propuestas recibidas también se encuentra tomar provecho de aquellos materiales que ya el recinto cotidianamente recoge y acumula en sus facilidades. Éstos incluyen todo lo referente a material reciclable, material orgánico compostable y metales-chatarra de vehículos y equipos decomisados. Estos materiales pueden ser vendidos a centros de acopio de material reciclable y chatarra y/o usuarios de composta.

#### **m. Servicios profesionales**

La propuesta ofrecida con mayor frecuencia estuvo constituida por el ofrecimiento de servicios profesionales desde el recinto a una diversidad de actores. La diversidad de servicios y productos propuestos responde en gran medida a la heterogeneidad de las unidades que presentaron esta propuesta. Aquí se resumen y agrupan por categorías (ver tabla para detalle):

- Talleres, seminarios formativos y otros adiestramientos con público diverso,

- Tutorías a estudiantes de escuela superior y de otras universidades y colegios técnicos,
- Apoyo técnico a agencias, municipios, empresas y otras organizaciones no gubernamentales,
- Asesoría a agencias, municipios, empresas y otras organizaciones no gubernamentales,
- Gestoría de procesos ante agencias especializadas, como las que tratan con diseño, arquitectura, planificación, permisos, etc.
- Medicina ocupacional a la comunidad universitaria y comunidades adyacentes,
- Servicio Psicológico a la comunidad universitaria y comunidades adyacentes,
- Servicios Médicos a la comunidad universitaria y comunidades adyacentes,
- Mecánica y Reparación de vehículos y equipos aprovechando las brigadas con las que el Recinto cuenta,
- Redacción de propuestas de fondos externos para municipios, agencias y otras organizaciones,
- Evaluaciones de programas,
- Creación de clínicas para el servicio a la comunidad y como centro de internados.
- Laboratorios y otros centros para servicios diversos a diversas industrias, entre otros.

Aunque la mayor parte de los proponentes de estas actividades las plantearon como parte del Plan de Práctica Intramural Universitaria, se recomienda, por un lado, revisar la normativa que establece la proporción del ingreso que retiene el Recinto vis-a-vis las unidades para maximizar el rendimiento. Por otro lado, se plantea que la práctica intramural bajo el modelo organizacional actual puede ser muy ineficiente. Por esto se recomienda explorar un modelo más horizontal, flexible y corporativo para el ofrecimiento de estos servicios. Ya en el Sistema UPR hay varios ensayos de esta modalidad que han mostrado ser efectivos. Entre ellos se encuentra la provisión de clínicas en el Recinto de Ciencias Médicas y UPR Parking Systems.

Finalmente, se trae a la atención que la mayor parte de los proponentes visualizaban su clientela potencial como otros entes gubernamentales que se encuentran en situaciones de escasez similares a las proyectadas para la UPR. Es por ello, que se recomienda que se enfoque al menos parte de estas iniciativas en la provisión a empresas u otras organizaciones no gubernamentales, dentro y fuera de Puerto Rico, para así maximizar el impacto potencial de estas acciones.

#### **IV. Economías y eficiencia**

Aunque no formó parte de la encomienda, se recibió propuestas que en vez de generar ingresos nuevos y recurrentes resultaría en economías. Además, algunas medidas relacionadas a la eficiencia y eficacia de la organización son necesarias para que las estrategias de generación de fondos se viabilicen, y se conviertan en ingresos recurrentes. Aquí se discuten estas medidas.

#### **a. Reingeniería organizacional y procesos**

La Universidad de Puerto Rico-Recinto de Río Piedras debe explorar las oportunidades de economía a través de la reingeniería organizacional y sus procesos. Según recopilado en el informe se podrían desarrollar herramientas para mejorar la supervisión de los empleados, adiestrar a la gerencia, así como desarrollo de modelos de competencias, análisis y descripciones de puestos. Este último renglón no ha sido evaluado desde la década del setenta. Como ejemplo el recinto aun cuenta con plazas de mecanógrafas, que podrían ser reclasificadas a plazas que actualmente son contratadas o están vacantes. Además, se debe recomendar evaluar la demanda de servicios de mantenimiento y la redistribución de los horarios de los empleados de la Oficina para la Conservación de Instalaciones Universitarias (OCIU). Se recomienda además evaluar si es costo efectivo mantener una brigada para la realización de trabajos especializados como los son la remoción de asbesto, plomo y re-acondicionamiento de edificios.

Otra de las áreas de oportunidades es el área de procesos administrativos. En la actualidad puede que existan procesos que son duplicados por las oficinas administrativas que poseen funciones homólogas. Se podría considerar la consolidación de procesos administrativos, así como la eliminación de aquellos cuya productividad haya caducado. El Recinto podría generar economías al digitalizar procesos, simplificar o eliminar procesos tanto en el área de recursos humanos, compras, finanzas, presupuesto, así como el trabajo de los decanato y oficinas administrativas.

#### **b. Energía y Agua**

El Recinto ha disminuido la cantidad de energía y agua utilizada en los últimos años y se han generado ahorros en ambos renglones. Sin embargo, debemos mantener presente que una inversión a sistemas de generación de energía solar podría resultar costo efectivo para el Recinto. Aunque se requiere de una inversión inicial, a largo plazo la economía justifica la adquisición de estas celdas solares. Otra manera efectiva de generar economía en el consumo de energía eléctrica es en la consolidación de los cursos nocturnos y sabatinos en los edificios centralizados. Si se centralizan los cursos además podemos generar economías en el agua que se consume.

#### **c. Sistema de refrigeración**

Durante el 2015, se llevó a cabo un mantenimiento profundo (“overhaul”) de los “chillers” de la Planta Central de Enfriamiento. Este proceso de mantenimiento produjo economías por concepto de gasto de energía eléctrica. El recobro de la inversión realizada fue de aproximadamente tres meses. De igual modo, se encuentra en proceso la instalación de las nuevas torres de enfriamiento, las cuales proveerán eficiencia energética y ahorro en consumo de agua para refrigerar las áreas.

**d. Reciclaje**

Ante las iniciativas actuales el Recinto debe explorar la oportunidad de maximizar sus programas de reciclaje. En los pasados años el programa de reciclaje de papel del Recinto ha colectado un promedio de 30 toneladas de papel por año. Sin embargo, se debe explorar la oportunidad de reciclar cartón, aceite usado y aumentar la producción de composta. El reciclaje de metal y vehículos de motor también se debe considerar, según descrito antes. Sin embargo, la economía real se encuentra en la disminución de la generación de basura común. El costo asociado con la disposición de la misma podría representar una economía para el Recinto (ver abajo). Además, el cambio de lámparas fluorescentes por las lámparas LED debe ser explorado, entendiendo que en principio debe haber una inversión para que el cambio ocurra.

**CANTIDAD DE BASURA DOMESTICA EN EL RECINTO**  
(información provista por OPASO)

AÑO	CANTIDAD (TONELADAS)	COSTO	POBLACION
2011	1294.88		18380
2012	803.92		18150
2013	843.7		18361
2014	795.44		
2015	642.96		

**CANTIDAD DE PAPEL RECICLADO EN EL RECINTO**

AÑO	CANTIDAD (TONELADAS)
2006	91.885
2007	73.28
2008	89.015
2009	61.315
2010	29.93
2011	34
2012	33.425
2013	26.21
2014	34.97
2015	26.67

**CANTIDAD DE PAPEL COMPRADO EN EL RECINTO**

AÑO	CANTIDAD (RESMAS)
2011	16824
2012	5255
2013	9883
2014	9628
2015	9920

#### **e. Contrataciones privadas**

El Recinto tiene oportunidad de generar economías a través de la contratación privada en áreas como la limpieza y seguridad. Es recomendable que se analicen las dependencias como Oficina para las Conservación de Instalaciones Universitarias, Oficina de Seguridad, Administración de Residencias Estudiantiles y de Facultad.

#### **f. Operatividad**

El marco esencial para la operatividad exitosa de cualquier medida dirigida a generar ingresos recurrentes es una normativa, políticas y procedimientos que propendan a la agilidad administrativa. En la Universidad de Puerto Rico, existe una gran cantidad de reglamentación que no ha sido revisada recientemente en dos áreas que son críticas para el éxito de cualquier organización: la administración de los recursos humanos y la administración financiera. Es crucial, pues, llevar a cabo una reforma profunda de la normativa relacionada a estas dos áreas.

En cuanto a la administración de los recursos humanos, se requiere cambios importantes tanto para la normativa aplicable al personal no docente, como al personal docente. Son merecedores de una seria discusión, encaminadas a lograr cambios, los siguientes aspectos:

##### **1. Plan de clasificación**

El plan de clasificación del personal no docente tiene más de treinta años de escrito. Se basa en cuatro niveles en la mayoría de las clases profesionales especificadas, lo cual hace sumamente complejo el proceso de ascenso para los empleados. De igual modo, contiene clases que ya no responden a la realidad administrativa del Recinto (por ejemplo, la clase de mecanógrafa que solamente escribe a maquinilla). Las descripciones de los puestos también están obsoletas. Esta tarea de revisión le corresponde a Administración Central, ya que cualquier cambio que se lleve a cabo en el plan afecta a la clase a través de todo el sistema.

##### **2. Reclutamiento**

Los convenios colectivos especifican las maneras de realizar el reclutamiento de empleados no docentes. Previo a emitir una convocatoria de empleo para personal no docente, pasa por el escrutinio del gremio concernido. Por otro lado, las convocatorias son internas al Recinto o al Sistema UPR, lo cual evita que ingresen al sistema personas con ideas nuevas que robustezcan la gesta administrativa.

##### **3. Selección**

Los convenios colectivos contienen cláusulas específicas que limitan el proceso de selección de empleados no docentes. En particular, el artículo que hace alusión al

concepto de prioridad, establece que un empleado que pertenezca a la categoría inmediatamente inferior, a través de las clases relacionadas tiene prioridad absoluta en el proceso de selección para lograr ascensos, indistintamente del puntaje que tengan en el registro de elegibilidad.

#### **4. Evaluación**

El tema de evaluación del personal no docente y docente es delicado, ya que no existen procedimientos para un mejoramiento continuo a través de la evaluación formativa después que se logra la permanencia. En fechas recientes se ha tratado de atender este tema para el personal docente, mediante diversas certificaciones del Senado Académico, aunque aún no se ha atendido el tema de la evaluación de profesores con el rango máximo.

#### **5. Supervisión**

La supervisión de los empleados no docentes y docentes reviste la mayor importancia para lograr la efectividad en la labor diaria. Hay un vacío de guías para lograr una supervisión efectiva, en especial para los niveles intermedios de la gerencia, en particular los directores departamentales y los supervisores de área no docentes.

#### **6. Adiestramiento**

Los procesos de adiestramiento del personal docente y no docente, deben ser pertinentes y atender las diversas formas en las cuales los aprendices logran sus objetivos educativos. Las modalidades a distancia o talleres accesibles en las páginas Web han probado ser exitosas para lograrlo. En términos del personal no docente, se trabaja a base de ciclos de temas que se repiten para cuando se produzcan cambios de empleados en áreas claves puedan tomar adiestramiento en distintos temas necesarios para una ejecución efectiva.

La administración financiera debe ser examinada para lograr modificar, entre otros, los siguientes aspectos:

- 1. Sistema de contabilidad debe incluir reportes periódicos (trimestrales).** La Oficina de Finanzas de Administración Central se encamina en esa dirección.
- 2. Reglamentación que permita los objetivos financieros de la unidad**

A pesar de que la Universidad de Puerto Rico es auditada por numerosas agencias (Contralor, Oficina de Auditoría Interna, entre otras), la Oficina de Finanzas a nivel central debe facilitar los procesos para que los investigadores puedan desarrollar sus proyectos.



Ello comienza con reducir los requisitos para crear cuentas rotatorias y especiales, y proveer la ayuda que necesitan los proponentes para realizar los gastos de manera ágil para cumplir con las fechas límites de las propuestas. La reglamentación vigente debe ser revisada trayendo a la conversación a los constituyentes afectados (un ejemplo de ello es el reglamento para el uso de las tarjetas AMEX de los investigadores).

3. La administración financiera, por tanto, debe estar basada en delineamientos ágiles y de sencilla interpretación para empoderar a los empleados no docentes a tomar decisiones y a los docentes a la mejor ejecución de las propuestas de fondos externos. Las Oficinas de Sistemas y Procedimientos a nivel central y en los Recintos son cruciales en provocar este cambio necesario y urgente. Ello va amarrado a procesos de adiestramiento continuo para los no docentes y docentes en temas administrativos. Los límites de compra y de autorización para pagos deben ser realistas y de acuerdo al tamaño de nuestro Recinto.

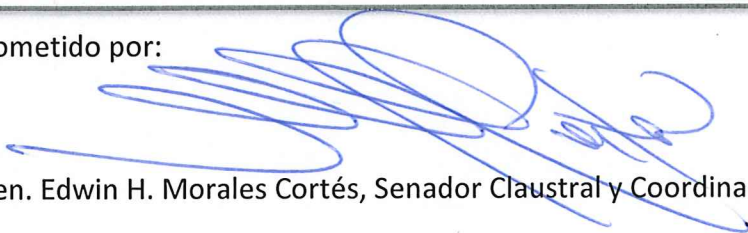
#### **V. Recomendaciones Finales: Próximos Pasos**

A la luz de la amplia gama de recomendaciones que se pudo recopilar, se recomiendan los siguientes pasos:

- a. Crear un comité especial por parte de la Oficina del Rector compuesto por integrantes de unidades académicas y gerenciales para brindar seguimiento a la encomienda y a los productos generados desde el Senado Académico. Según la OPEP, debe de estar constituido a su vez por personal técnico con experiencia, personal de la DECEP y asesores (i.e. personal docente experto en las áreas a ser evaluadas, para participar en la formulación y diseño de la propuesta.
  - i. Para la evaluación de la viabilidad de los proyectos y su duración.
  - ii. Identificación del gerente de proyectos luego de la validación del mismo.
  - iii. Diseño de la propuesta y todos sus componentes.
- b. Basado en la recomendación de la OPEP la preparación de propuestas y evaluaciones de estas debe de llevarse a cabo por personal con experiencia en aspectos financieros, técnicos y de expertos en las áreas.
- c. Atender el inventario extenso de oportunidades identificadas en este informe sobre oportunidades de generación de ingresos, ahorros y de eficiencias (según respaldado por la OPEP).
- d. Adiestrar a las unidades del Recinto en la cuantificación de datos conforme al modelo a adoptarse que mejor corresponda al tipo de actividad a realizarse o a generarse.
- e. Evitar la duplicidad de esfuerzos entre diversos comités a nivel de Recinto y de la Administración Central que realizan funciones similares (i.e. Comité Ad Hoc de Ingresos Recurrentes, Comité de Eficiencia Institucional, Comité para la Generación de un Modelo de Sustentabilidad de la UPR, Comité Especial de la Administración Central para la vinculación con agencias y corporaciones y municipios para el ofrecimiento de servicios técnicos o de asesoría).

- f. Requerir a las unidades que no respondieron cabalmente a la solicitud de informes que someta los mismos a la Rectoría o el comité que se recomienda sea creado a la brevedad, luego de la presentación y aprobación de este informe. **Se reconoce que el tiempo originalmente concedido fue uno limitado.**
- g. Recopilar y diseminar en una base continua las fuentes de financiamiento de la universidad a través de los mecanismos existentes o por crearse de conformidad con las recomendaciones emitidas en este informe.
- h. Revisar políticas para incentivar la investigación y la búsqueda de fondos externos por parte de individuos o unidades institucionales, como, por ejemplo:
  - i. Activar sabáticas
  - ii. Descongelar plazas vacantes
  - iii. Aumentar incentivos para la generación de propuestas de investigación y fondos externos y la publicación.
  - iv. Reducción de la carga académica para docentes que investigan y someten propuestas para la obtención de fondos competitivos. Considerar un ajuste de 6 créditos a tres créditos a nivel graduado y a nivel subgraduado un ajuste de 12 créditos a 9 créditos.
  - v. Considerar la otorgación de TARES para la redacción de propuestas dirigidas a la captación de fondos externos.
  - vi. Requerir cuotas de propuestas a cada Escuela o Facultad (i.e. una al año).
  - vii. Aumentar la cantidad de Asistentes de Catedra y Asistentes de Investigación.
- i. Revisar las fórmulas establecidas para la generación de ingresos por cada modelo de práctica establecido en el Sistema y en el Recinto.
- j. Establecer/revisar las políticas de búsqueda de donativos y pago por servicios prestados o alquiler de espacios.
- k. Dar seguimiento a contratos y rendimiento de cuentas a organizaciones como DUI (Administración de Plaza Universitaria) que generan fondos propiedad de la Universidad (i.e. estacionamiento de plaza universitaria).
- l. Proveer participación amplia y democrática en la re-estructuración de la Universidad, sus políticas, procesos y normativas para atender la complejidad y la diversidad representada en nuestro Recinto.
- m. Requerir a cada unidad institucional planes estratégicos que consideren la generación de economías, la maximización de eficiencias y la creatividad en la generación de fondos en función de sus respectivos recursos y capacidades.
- n. Examinar y auditar la gestión y los recursos invertidos necesarios para fortalecer la gestión de investigación y búsqueda de fondos externos.
- o. Considerar el presupuesto operacional que corresponderá al Recinto y establecer las metas para reducir la brecha entre el presupuesto asignado contra los renglones donde será necesaria la generación de ingresos recurrentes.
- p. Proponer los cambios en la reglamentación y en los procesos administrativos vigentes que correspondan para incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones del Recinto (según planteado por la OPEP).

Sometido por:



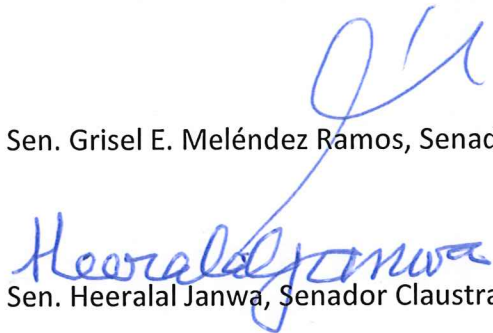
Sen. Edwin H. Morales Cortés, Senador Claustral y Coordinador

Sen. Isabel Rivera Plata, Senadora Estudiantil y Sub-Coordinadora



Sen. Carmen S. Maldonado Vlaar, Senadora ex officio

Sen. Grisel E. Meléndez Ramos, Senadora ex officio



Sen. Heeralal Janwa, Senador Claustral

Sometido el 19 de abril de 2018

### Anejos

Tabla Resumen  
Informes por Unidad

### Apéndices

Certificación Núm. 66, Año Académico 2016-2017, del Senado Académico  
Solicitudes de Información (2016-2018 y 2017-2018).  
Datos DEGI (2018): "Portfolio of external funds for competitive research @ UPRRP"  
Informe de la OPEP de 17 de abril de 2018  
Certificaciones Núm. 31 y 32, Año Académico 2017-2018, del Senado Académico