

Certificación Núm. 84

Año Académico 2024-2025

Yo, *Beatriz Rivera-Cruz*, Secretaria del Senado Académico del Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICO QUE:**

En la sesión ejecutiva celebrada de forma presencial el 25 de marzo de 2025, se acordó:

- Procesar el Informe Final del **Comité Ad Hoc para evaluar las ejecutorias de la señora Rectora, doctora Angélica Varela Llavona** una vez culmine el periodo de evaluación de la Rectora como candidata a Presidenta de la Universidad de Puerto Rico 2025 y se nombre a un Presidente o Presidenta en propiedad.
- Felicitar a los miembros del Comité por el trabajo realizado y descargar su responsabilidad.

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


Beatriz Rivera-Cruz, Ph.D.
Secretaria del Senado

vvr

Certifico correcto:


Carlos J. Sánchez Zambrana, Ph.D.
Presidente *Pro Tempore*



Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Senado Académico

Comité Ad Hoc para evaluar las ejecutorias de la señora Rectora,
doctora Angelica Varela Llavona
(en cumplimiento con la Certificación #038 2024-2025)
Presentado en Sesión Ejecutiva del Senado Académico el 25 de marzo de 2025

Sen. Luis J. Crespo González
Sen. Héctor Díaz Rodríguez
Sen. Yadymar Figueroa Rivera
Sen. Ricardo López León
Sen. Elvia Meléndez-Ackerman
Sen. Dolores Miranda Gierbolini
Sen. Damián E. Nieves Guzmán

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
TRASFONDO Y NORMATIVA INSTITUCIONAL	7
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	9
ENFOQUE CUANTITATIVO	9
<i>Instrumento de recopilación de información.....</i>	9
ENFOQUE CUALITATIVO	10
<i>Comentarios Abiertos</i>	10
<i>Entrevista con la Rectora</i>	10
<i>Diálogo multisectorial</i>	11
<i>Análisis documental.....</i>	11
RESULTADOS DEL ENFOQUE CUANTITATIVO POR SECTOR.....	12
INSTRUMENTO PARA EMPLEADOS.....	12
INSTRUMENTO PARA ESTUDIANTES	51
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	75
RESULTADOS DEL ENFOQUE CUALITATIVO POR CRITERIO DE EVALUACIÓN	79
CRITERIO I: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	79
<i>Comentarios abiertos.....</i>	79
<i>Entrevista con la Rectora</i>	80
<i>Diálogo multisectorial</i>	80
<i>Análisis documental.....</i>	81
CRITERIO II: GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	81
COMENTARIOS ABIERTOS.....	81
<i>Entrevista con la Rectora</i>	82
<i>Diálogo multisectorial</i>	83
<i>Análisis documental.....</i>	83
CRITERIO III: LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN	83
<i>Comentarios abiertos.....</i>	83
<i>Entrevista con la Rectora</i>	84
<i>Diálogo multisectorial</i>	84
<i>Análisis documental.....</i>	85
CRITERIO IV: TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	85
<i>Comentarios abiertos.....</i>	85
<i>Entrevista con la Rectora</i>	86
<i>Diálogo multisectorial</i>	86
<i>Análisis documental.....</i>	87
CRITERIO V: RELACIONES EXTERNAS	87
<i>Comentarios abiertos.....</i>	87
<i>Entrevista con la Rectora</i>	88
<i>Diálogo multisectorial</i>	88
<i>Análisis documental.....</i>	88

CRITERIO VI: GESTIÓN ACADÉMICA	89
<i>Comentarios abiertos</i>	89
<i>Entrevista con la Rectora</i>	89
<i>Diálogo multisectorial</i>	90
<i>Análisis documental</i>	90
CRITERIO VII: PRESUPUESTO Y FONDOS	90
<i>Comentarios abiertos</i>	90
<i>Entrevista con la Rectora</i>	91
<i>Diálogo multisectorial</i>	92
<i>Análisis documental</i>	92
CRITERIO VIII: SEGURIDAD E INCLUSIÓN	92
<i>Comentarios abiertos</i>	92
<i>Entrevista con la Rectora</i>	93
<i>Diálogo multisectorial</i>	93
<i>Análisis documental</i>	94
CRITERIO IX: EXPERIENCIA ESTUDIANTIL.....	94
<i>Comentarios abiertos</i>	94
<i>Entrevista con la Rectora</i>	95
<i>Diálogo multisectorial</i>	95
<i>Análisis documental</i>	95
ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN	96
COMENTARIOS ABIERTOS EN INSTRUMENTO	96
ENTREVISTA CON LA RECTORA	97
DIÁLOGO MULTISECTORIAL	98
<i>Comentarios destacados clasificados por sector (APPU, CGE, HEEND)</i>	98
ANÁLISIS DOCUMENTAL	100
CONSIDERACIONES SOBRE POSIBLES INCONSISTENCIAS EN LA PERCEPCIÓN INSTITUCIONAL	102
CONCLUSIONES FINALES Y ANÁLISIS FODA.....	103

Resumen Ejecutivo

En cumplimiento con las certificaciones institucionales, el Senado Académico del Recinto de Río Piedras constituyó un Comité Ad Hoc para evaluar las ejecutorias de la Rectora, Dra. Angélica Varela Llavona, abarcando su segundo año de gestión entre febrero de 2022 y enero de 2025. Esta evaluación se guió por los nueve criterios de desempeño establecidos por la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico.

El proceso de evaluación combinó métodos cuantitativos y cualitativos, incorporando encuestas, comentarios abiertos, una entrevista directa con la Rectora y un diálogo multisectorial con representantes de la comunidad universitaria. Estas actividades fueron diseñadas para recoger una amplia variedad de percepciones de empleados y estudiantes sobre el desempeño de la Rectora en áreas clave de la institución.

Principales Hallazgos:

Planificación Institucional:

Si bien se recibieron respuestas positivas sobre la alineación del trabajo de la Rectora con la misión institucional, surgieron preocupaciones sobre la falta de visión a largo plazo y la innovación en la planificación estratégica.

Los empleados expresaron el deseo de recibir una comunicación más proactiva y clara sobre los planes a futuro, especialmente en relación con la infraestructura y los programas académicos.

Gestión Administrativa:

Tanto empleados como estudiantes reportaron percepciones mixtas sobre la efectividad administrativa de la Rectora. Si bien se reconocieron esfuerzos por simplificar procesos y abordar limitaciones fiscales, persistieron quejas sobre la lentitud en las respuestas y la insuficiencia en la gestión de recursos.

Liderazgo y Comunicación:

El liderazgo de la Rectora fue generalmente percibido como accesible y abierto al diálogo. Sin embargo, hubo críticas sobre la falta de acciones visibles después de las consultas y la demora en abordar temas críticos.

La comunicación dentro de la universidad fue vista como reactiva en lugar de proactiva, y algunos estudiantes sintieron que sus preocupaciones no fueron suficientemente representadas ni defendidas.

Toma de Decisiones y Solución de Problemas:

La capacidad de la Rectora para tomar decisiones y resolver problemas fue percibida como limitada por factores externos, incluida la centralización del poder y la autonomía restringida. Tanto empleados como estudiantes señalaron la falta de acción decisiva en asuntos clave.

Relaciones Externas:

Si bien la Rectora realizó esfuerzos notables en representar al Recinto externamente, particularmente en la defensa del presupuesto, se señalaron preocupaciones sobre la influencia de factores políticos externos en la autonomía del Recinto.

Gestión Académica:

Aunque se reconoció el apoyo de la Rectora a los programas académicos, muchos consideraron que se debía hacer más para innovar y revisar los currículos. Los estudiantes expresaron preocupaciones sobre la calidad de su experiencia académica y la necesidad de una orientación más clara.

Presupuesto y Recursos:

Las restricciones fiscales fueron un tema recurrente. Tanto empleados como estudiantes señalaron que, a pesar de los esfuerzos de la Rectora por asegurar fondos externos, hubo insuficiente visibilidad sobre cómo se tomaban las decisiones presupuestarias y si los recursos se asignaban de manera eficiente.

Seguridad e Inclusión:

Tanto empleados como estudiantes valoraron los esfuerzos continuos por mejorar la seguridad y la inclusión en el campus. Sin embargo, persistieron preocupaciones sobre la adecuación de los recursos y el apoyo a los grupos vulnerables, como los estudiantes con discapacidades y de bajos recursos.

Experiencia Estudiantil:

La experiencia estudiantil fue evaluada de manera mixta. Si bien algunos apreciaron el apoyo de la Rectora a las iniciativas estudiantiles, otros sintieron que la gestión de los servicios estudiantiles y la infraestructura del campus seguían siendo insuficientes. Se plantearon preocupaciones específicas sobre el deterioro de las condiciones físicas de los espacios del campus, como bibliotecas y residencias.

Aunque la evaluación reconoció el compromiso y los esfuerzos de la Rectora en diversas áreas, los hallazgos destacan importantes oportunidades de mejora, particularmente en visibilidad del liderazgo, comunicación y gestión de recursos. Se necesita una mayor alineación entre la planificación estratégica, los procesos de toma de decisiones y las necesidades de los docentes y

estudiantes para fomentar una mayor cohesión institucional y asegurar el desarrollo sostenible del Recinto.

Trasfondo y Normativa Institucional

En cumplimiento con lo establecido en las certificaciones institucionales vigentes, el Senado Académico del Recinto de Río Piedras, mediante la Certificación Núm. 38 del año académico 2024-2025, constituyó un Comité Ad Hoc con el fin de llevar a cabo la evaluación de las ejecutorias de la Rectora en propiedad, doctora Angélica Varela Llavona. Esta evaluación responde al cumplimiento del segundo año de gestión de la Rectora en febrero de 2025, conforme al marco normativo dispuesto por la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico en sus Certificaciones Núm. 50 (2004-2005), Núm. 95 y Núm. 115 (2015-2016), las cuales establecen los principios, criterios y procedimientos para evaluar el desempeño de los rectores y rectoras del sistema universitario

El Comité fue debidamente constituido el 25 de noviembre de 2024, en una reunión virtual convocada por la Secretaría del Senado Académico. En esa primera sesión, se compartieron las directrices generales del proceso y se procedió a la selección los puestos de liderato. La composición original del Comité estuvo integrada por los siguientes siete senadores:

- Sen. Luis J. Crespo González (claustral)
- Sen. Héctor Díaz Rodríguez (claustral)
- Sen. Ricardo López León (claustral)
- Sen. Elvia J. Meléndez Ackerman (claustral)
- Sen. Dolores Miranda Gierbolini (claustral)
- Sen. Yadymar Figueroa Rivera (estudiantil)
- Sen. Erick Ivanovich Méndez (estudiantil)

EL Comité se constituyó formalmente el 26 de noviembre de 2024 en reunión coordinada por la Secretaria del Senado Académico. La senadora Dolores Miranda Gierbolini asumió la coordinación del Comité y el senador Erick Ivanovich Méndez fue designado secretario. No obstante, el 21 de enero de 2025 se oficializó el relevo del senador Ivanovich Méndez por el estudiante Damián E. Nieves Guzmán, quien asumió el rol de representante estudiantil. Asimismo, la senadora Miranda Gierbolini optó por retirarse de sus funciones como coordinadora, manteniéndose como miembro activo del Comité. Ante esta situación, los integrantes acordaron continuar los trabajos de manera colegiada, sin designar una nueva coordinación o secretaría formal

El Comité llevó a cabo un total de diez reuniones de trabajo, además de celebrar un conversatorio con representantes de los sectores de la comunidad universitaria y una entrevista individual con la Rectora. Estas actividades permitieron recoger percepciones diversas sobre la gestión de la Rectora y ofrecieron una base de información complementaria a la revisión documental y al análisis de las respuestas recogidas en los instrumentos diseñados para el proceso evaluativo.

El trabajo del Comité se estructuró siguiendo los nueve criterios establecidos por la Junta de Gobierno en la Certificación Núm. 115 (2015-2016), los cuales sirvieron de guía para organizar los indicadores, las actividades de consulta y el análisis de la información recopilada:

- I. Planificación Institucional: visión estratégica, uso de datos para la toma de decisiones, impulso a la planificación a corto y largo plazo.
- II. Gestión Administrativa: administración de recursos, reclutamiento de personal, infraestructura, tecnología y atención a auditorías.
- III. Liderazgo y comunicación: capacidad de motivar, comunicar eficazmente y representar institucionalmente al Recinto.
- IV. Toma de decisiones y solución de problemas: participación de la comunidad en los procesos decisionales, flexibilidad y alineación con normas institucionales.
- V. Relaciones Externas: vinculación con exalumnos, comunidades y otras unidades del sistema UPR o agencias externas.
- VI. Gestión Académica: calidad en docencia e investigación, procesos de acreditación, internacionalización y fortalecimiento de servicios académicos.
- VII. Presupuesto y Fondos: manejo de los recursos financieros y capacidad de generación y administración de fondos externos.
- VIII. Seguridad e Inclusión: fomento de ambientes seguros, inclusivos y accesibles para toda la comunidad universitaria.
- IX. Experiencia Estudiantil: atención a las necesidades, experiencias y bienestar del estudiantado.

Aunque el proceso no se estructuró como una evaluación de corte metodológicamente riguroso en términos investigativos, sí se distinguió por su carácter ético, su apertura a la participación y su esfuerzo por recoger, de forma transparente y objetiva, una variedad de perspectivas y datos relevantes para el análisis de las ejecutorias de la Rectora. La siguiente sección del informe detalla las estrategias, herramientas e insumos utilizados para desarrollar la evaluación conforme a los criterios antes mencionados.

Metodología de evaluación

Para llevar a cabo la evaluación de las ejecutorias de la Rectora, doctora Angélica Varela Llavona, el Comité Ad Hoc implementó una combinación de estrategias dirigidas a recopilar datos y percepciones sobre el cumplimiento de sus funciones durante el periodo comprendido entre febrero de 2023 y enero de 2025. El proceso se estructuró a partir de los **nueve criterios de evaluación** establecidos por la Junta de Gobierno en la **Certificación Núm. 115 (2015-2016)**, los cuales sirvieron como eje para la organización de los instrumentos, actividades y análisis realizados.

La metodología combinó enfoques cuantitativos y cualitativos con el fin de captar una visión lo más amplia posible de las percepciones de los distintos sectores de la comunidad universitaria. La estrategia se fundamentó en el modelo utilizado en la evaluación previa del Rector del Recinto, realizada en el año académico 2021-2022 (CSA Núm. 137), el cual fue adaptado a las características del presente proceso.

Enfoque cuantitativo

Instrumento de recopilación de información

Para el componente cuantitativo del proceso de evaluación, se utilizó el ***Instrumento de Recopilación de Información para la Evaluación de la Rectora***, cuyo propósito fue **recopilar información para evaluar el desempeño de la Rectora del Recinto de Río Piedras en el cumplimiento de sus funciones**. Este instrumento fue desarrollado tomando como base el utilizado en la evaluación previa (CSA #137 2021-2022) y se estructuró en torno a los **nueve criterios de evaluación** definidos por la Junta de Gobierno en la Certificación Núm. 115 (2015-2016).

Se diseñaron dos versiones del instrumento: una dirigida al **sector de empleados** (personal docente y no docente), con un total de **37 indicadores**, y otra dirigida al **sector estudiantil**, que incluyó **22 indicadores**. Ambas versiones fueron aprobadas por el Senado Académico mediante la **Certificación Núm. 60 (2024-2025)**.

El instrumento incluyó instrucciones claras para guiar la participación, solicitando que cada persona valorara el nivel de cumplimiento observado para cada indicador, seleccionando una de las siguientes categorías: *Cumple*, *Cumple parcialmente*, *No cumple* o *No sé*. Se enfatizó que, en caso de no disponer de información suficiente, era válido y esperado seleccionar la opción “No sé”, sin que ello afectara la validez de la respuesta. Además, se garantizó el carácter **anónimo y confidencial** de todas las respuestas, y se exhortó a completar todas las secciones para lograr una evaluación integral.

La distribución del instrumento se realizó de manera electrónica a través de Microsoft Forms, y el acceso se envió mediante correo institucional a los sectores correspondientes. El periodo de participación se extendió del **10 al 23 de febrero de 2025**. Participaron en total **90 empleados de una población de 2,313**, y **52 estudiantes de un universo de 11,019**. Si bien el diseño del proceso no contempló alcanzar una muestra representativa, se reconoce que los resultados deben interpretarse con cautela, ya que reflejan exclusivamente las percepciones de quienes optaron por participar de forma voluntaria.

Enfoque cualitativo

Además del instrumento cuantitativo, se incorporaron tres estrategias cualitativas que, junto con los comentarios adicionales del *Instrumento de Recopilación de Información*, permitieron ampliar la comprensión del contexto y de las dimensiones subjetivas asociadas al desempeño de la Rectora:

Comentarios Abiertos

Con el fin de ampliar la perspectiva sobre la evaluación del desempeño de la Rectora del Recinto de Río Piedras, se incluyó en ambas versiones del instrumento, dirigido a estudiantes y empleado, una sección abierta para que los participantes pudieran compartir comentarios, sugerencias u observaciones adicionales. Esta sección ofrecía un espacio libre de redacción, permitiendo que las personas expresaran aspectos que no necesariamente estaban cubiertos por los enunciados cerrados del cuestionario.

En el caso del instrumento para empleados, **46 personas** aprovecharon esta oportunidad para comentar, de las cuales **32 se identificaron como personal docente** y **14 como personal no docente**. Por su parte, **25 estudiantes** completaron esta sección en la versión estudiantil del instrumento.

Entrevista con la Rectora

Como parte del proceso de evaluación, se llevó a cabo una entrevista presencial con la Dra. Angélica Varela Llavona el día **7 de marzo de 2025 a las 3:30 p.m.** en su oficina. La conversación se estructuró en torno a **17 preguntas abiertas**, las cuales **no fueron compartidas previamente** con la Rectora, con el fin de propiciar respuestas espontáneas y reflexivas. La entrevista tuvo una duración aproximada de **una hora y media** y ofreció un espacio para que la Rectora pudiera ampliar información sobre los proyectos que ha liderado durante su gestión, los retos enfrentados en su implementación y sus planes futuros para el Recinto de Río Piedras.

Diálogo multisectorial

El Diálogo Multisectorial, realizado el martes 11 de marzo de 2025 en la Sala de Reuniones del Decanato de la Facultad de Humanidades, reunió a representantes de los diferentes sectores comunidad universitaria, entre ellos James Seale Collazo, Presidente de la APPU-Río Piedras; Patrick-André Mather, Vicepresidente de APPU-Río Piedras; Astrid J. Lugo López, Presidenta del CGE; y Elena M. García Orozco, representante de la HEEND. Este evento permitió una discusión abierta sobre diversos aspectos de la gestión de la Rectora en el Recinto de Río Piedras.

Las preguntas guías planteadas durante la sesión abordaron una variedad de temas importantes para el desarrollo institucional, tales como la planificación estratégica, la gestión administrativa y de recursos, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones dentro de la universidad, así como la experiencia académica y estudiantil. Además, se discutieron temas relacionados con las relaciones externas de la universidad, la seguridad en el campus y la inclusión dentro de la comunidad universitaria. Este diálogo proporcionó una plataforma para que los representantes compartieran sus percepciones y reflexiones sobre cómo la administración rectoral ha influido en estos aspectos, destacando tanto los logros como los desafíos persistentes.

Análisis documental

Esta actividad consistió en un ejercicio sistemático de revisión, clasificación y documentación de evidencia relacionada al cumplimiento del plan propuesto por la Dra. Angélica Varela Llavona cuando participó del proceso de consulta para Rectora del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. El propósito principal fue evaluar el grado de cumplimiento de dichos planes a la luz de los nueve criterios establecidos para su evaluación de desempeño institucional.

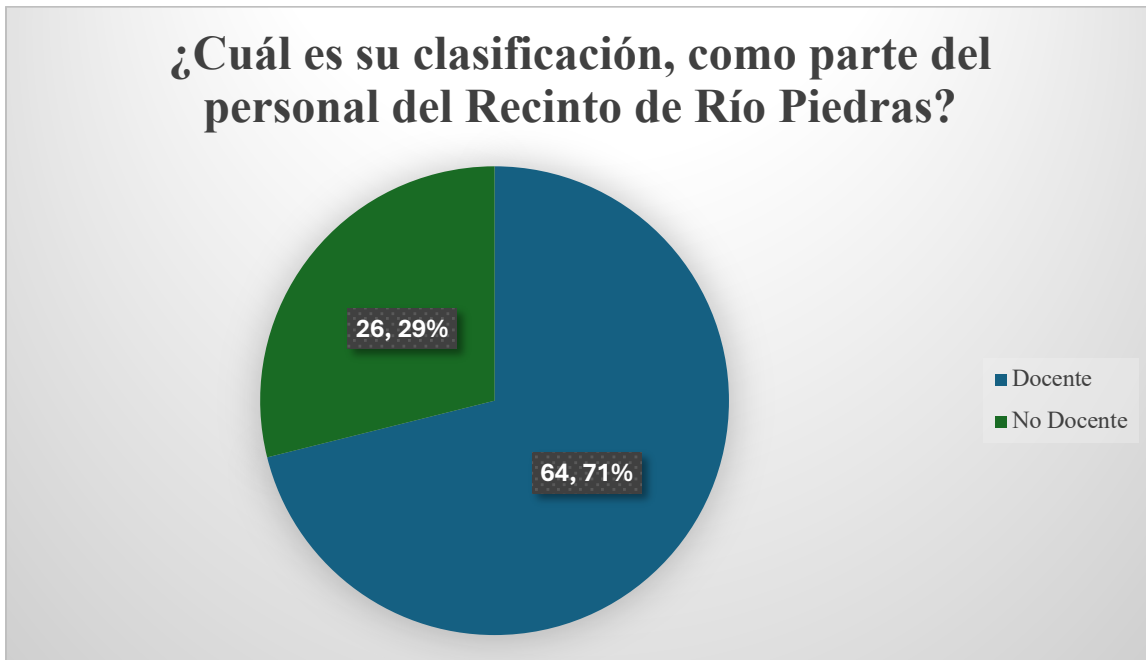
Para ello, se recopilaron y analizaron más de veinte informes de gestión presentados por la Rectora ante organismos como el Senado Académico, así como comunicaciones institucionales, cartas circulares, documentos de evaluación interna, y otras fuentes relevantes. Cada uno de los planes identificados en el documento de trabajo propuesto fue clasificado bajo uno de los nueve criterios y luego se buscaron evidencias de cumplimiento en los documentos oficiales.

Los resultados de todas estas estrategias se integraron de forma sistemática en el análisis final, permitiendo valorar las ejecutorias de la Rectora a la luz de los siguientes **nueve criterios de evaluación** previamente establecidos. Esta metodología, aunque no responde a un diseño investigativo formal, se distinguió por su carácter participativo, ético y orientado a promover la transparencia en los procesos de rendición de cuentas dentro del ámbito universitario.

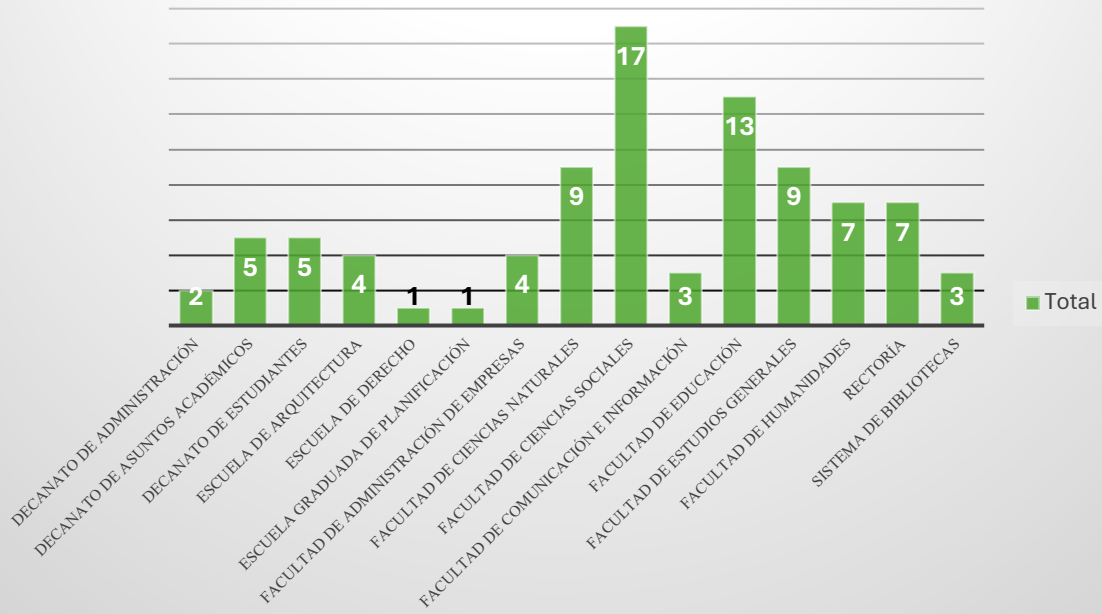
Resultados del enfoque cuantitativo por sector

Instrumento para empleados

Datos demográficos



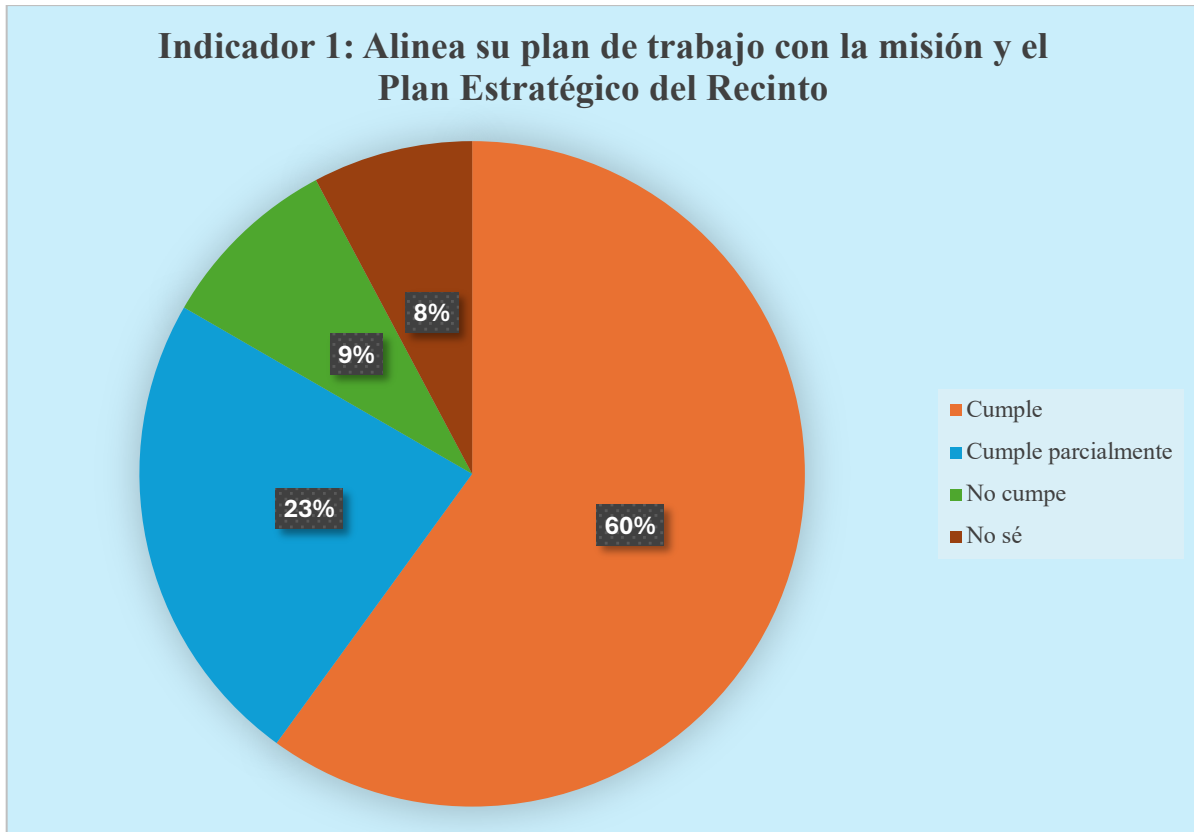
¿En qué facultad, escuela o unidad trabaja, principalmente?



Criterio: Planificación Institucional

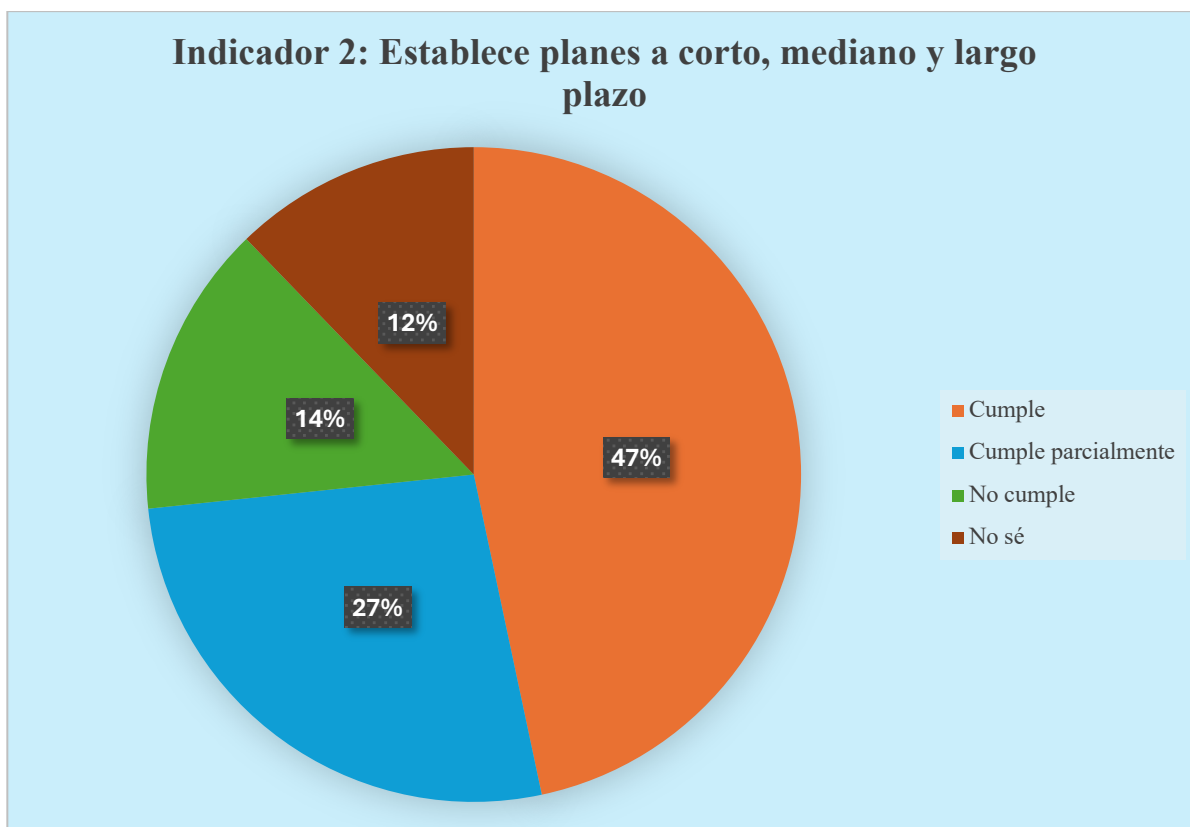
Indicador 1: Alinea su plan de trabajo con la misión y el Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras 2018-2023

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	43	16	2	3
No Docente	11	5	6	4



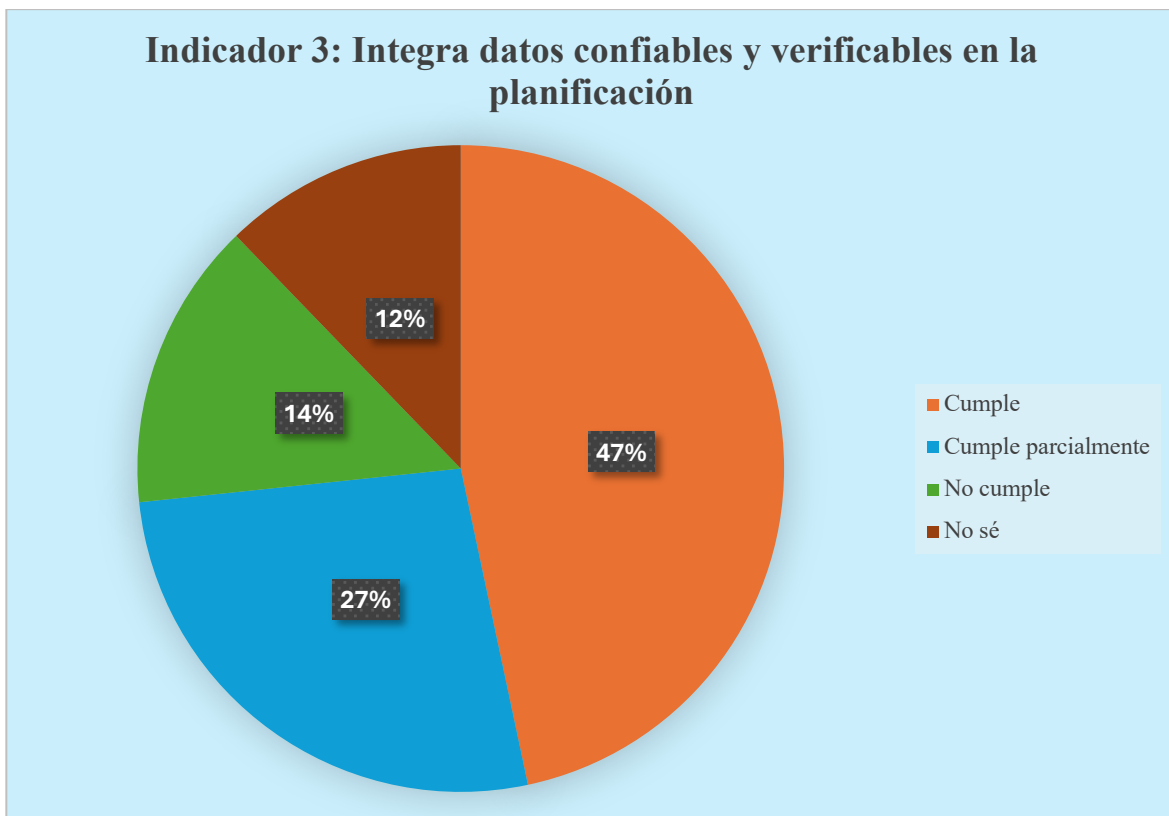
Indicador 2: Establece planes a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las necesidades institucionales

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	31	18	7	8
No Docente	11	6	6	3



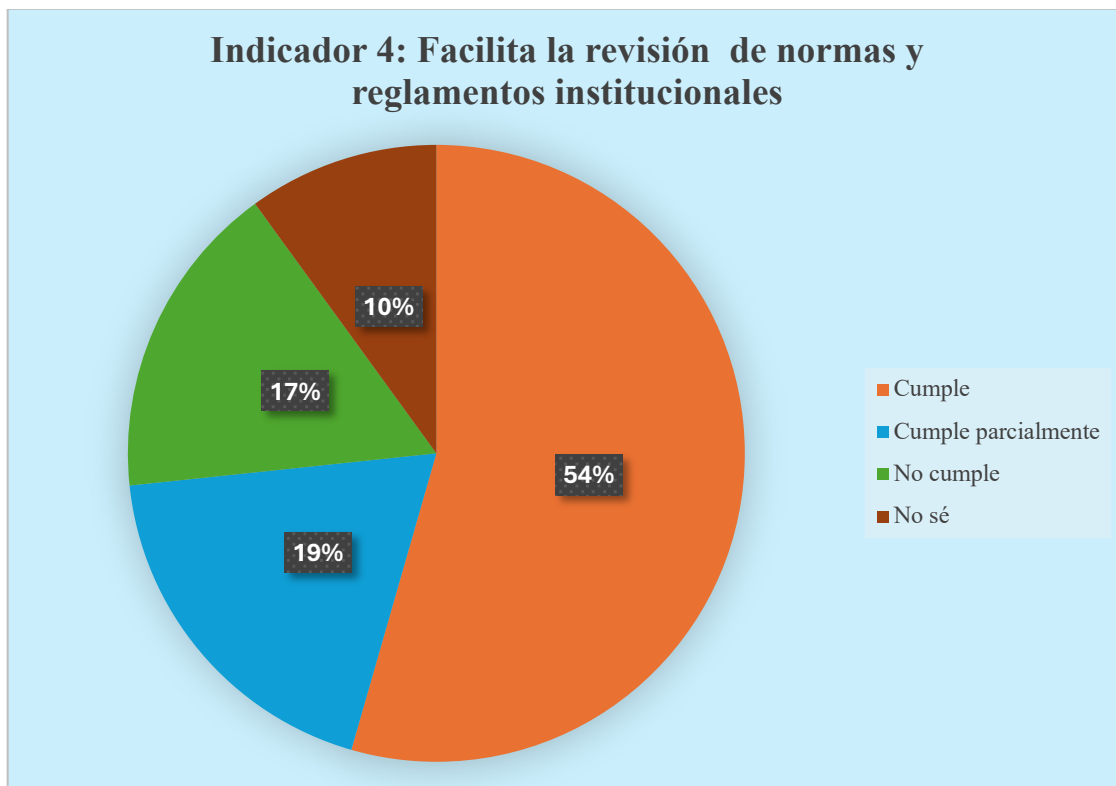
Indicador 3: Integra datos confiables y verificables en la planificación de iniciativas académicas, administrativas e institucionales del Recinto de Río Piedras

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	34	12	8	10
No Docente	10	7	6	3



Indicador 4: **Facilita la revisión de normas y reglamentos institucionales**

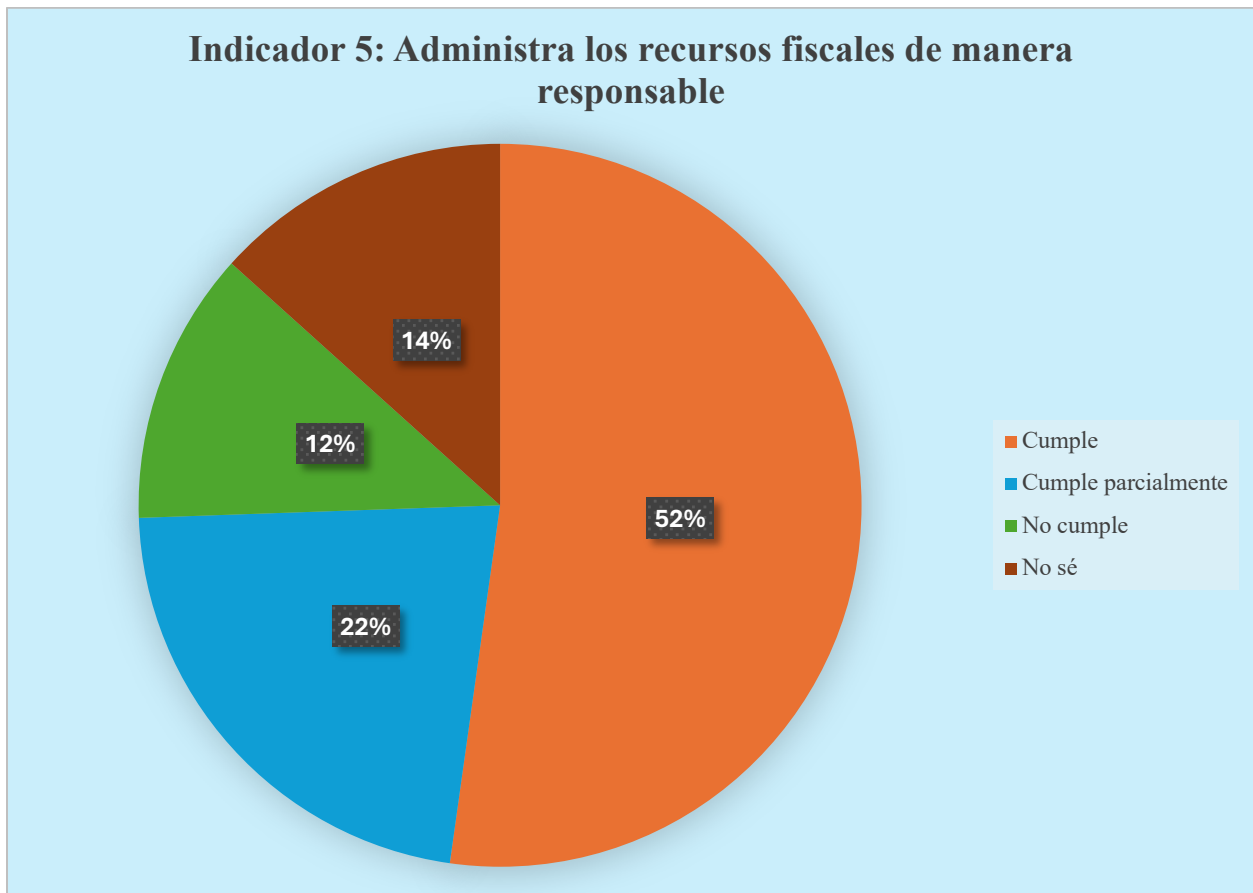
Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	39	11	7	7
No Docente	10	6	8	2



Criterio: Gestión Administrativa

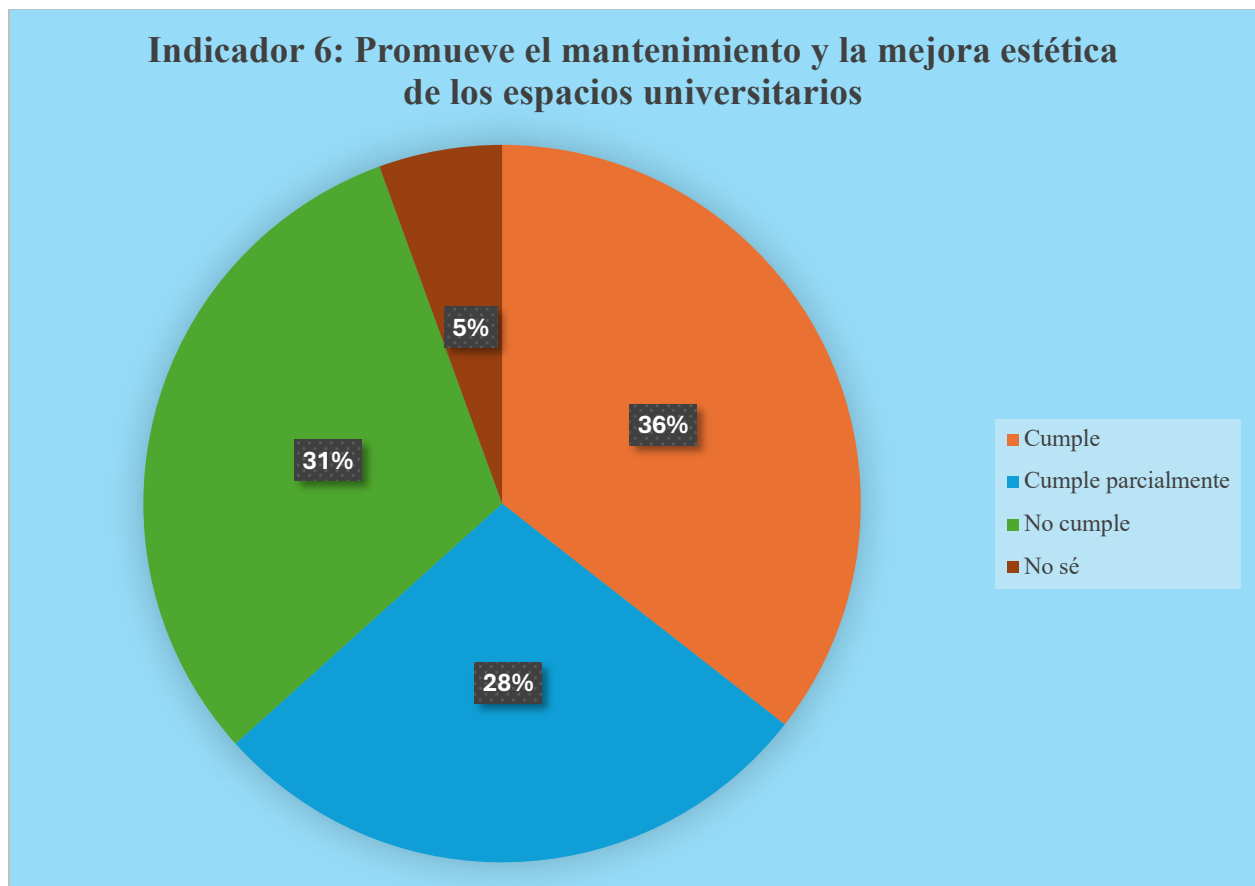
Indicador 5: Administra los recursos fiscales de manera responsable, considerando las limitaciones financieras

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	36	13	6	9
No Docente	11	7	5	3



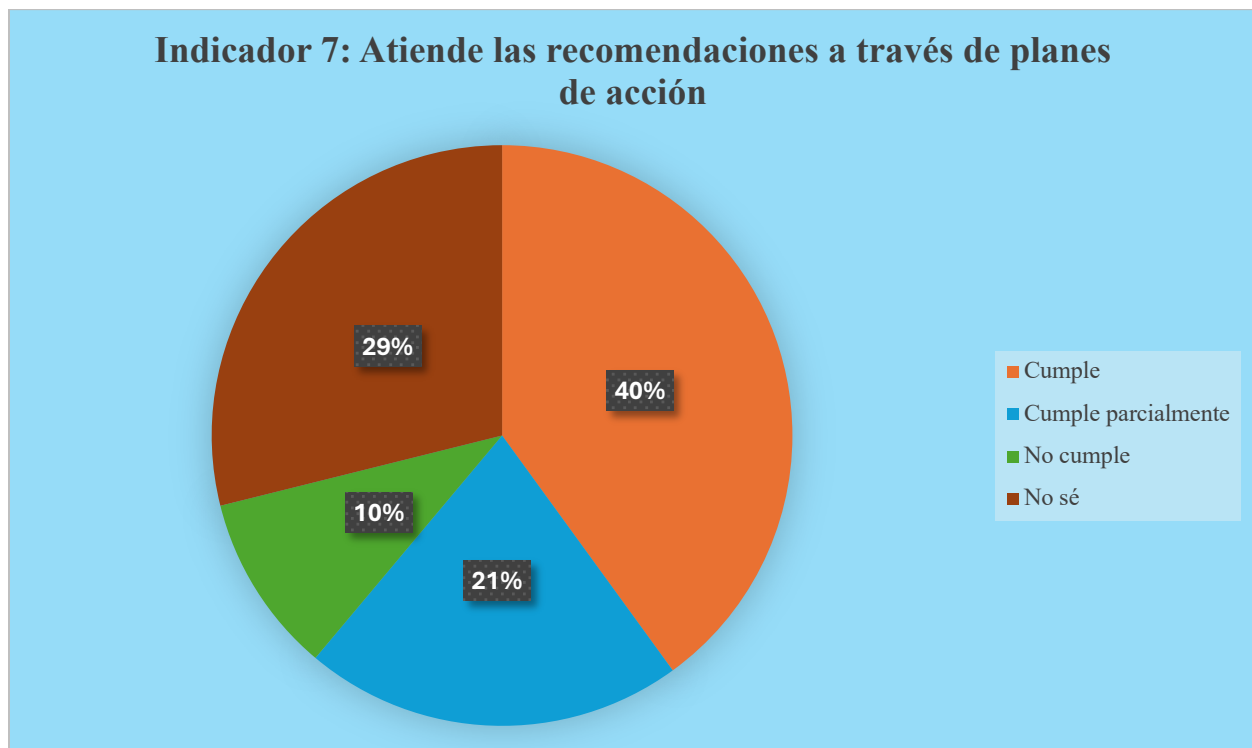
Indicador 6: Promueve el mantenimiento y la mejora estética de los espacios universitarios

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	22	22	16	4
No Docente	10	3	12	1



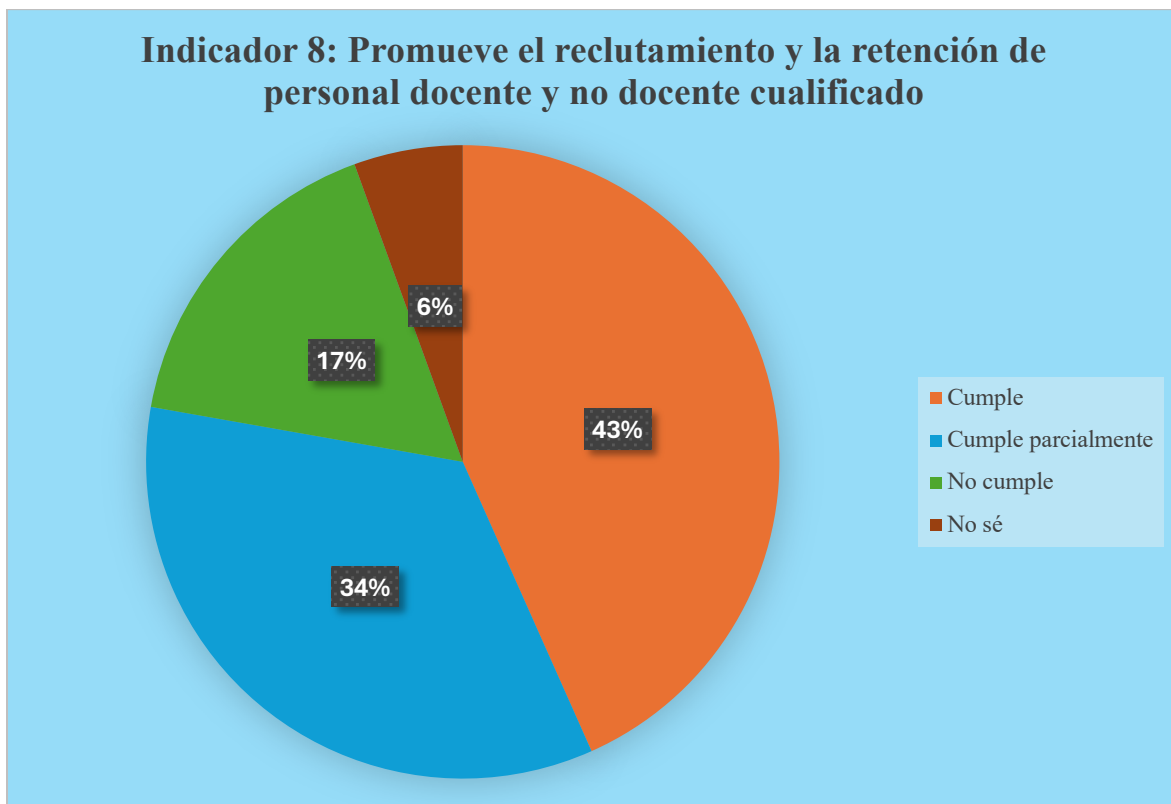
Indicador 7: Atiende las recomendaciones a través de planes de acción derivados de auditorías internas y externas o acreditaciones

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	26	13	4	21
No Docente	10	6	5	5



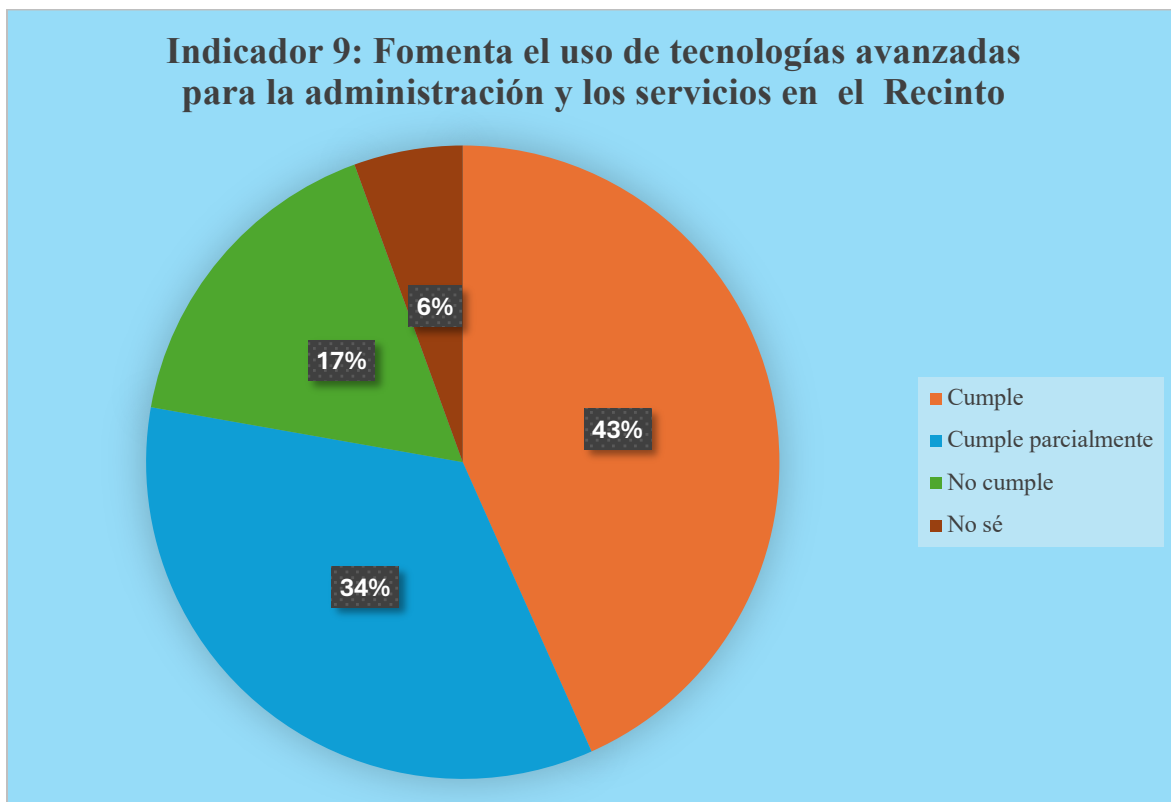
Indicador 8: Promueve el reclutamiento y la retención de personal docente y no docente cualificado

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	28	24	8	4
No Docente	11	7	7	1



Indicador 9: Fomenta el uso de tecnologías avanzadas para la administración y los servicios en el Recinto de Río Piedras

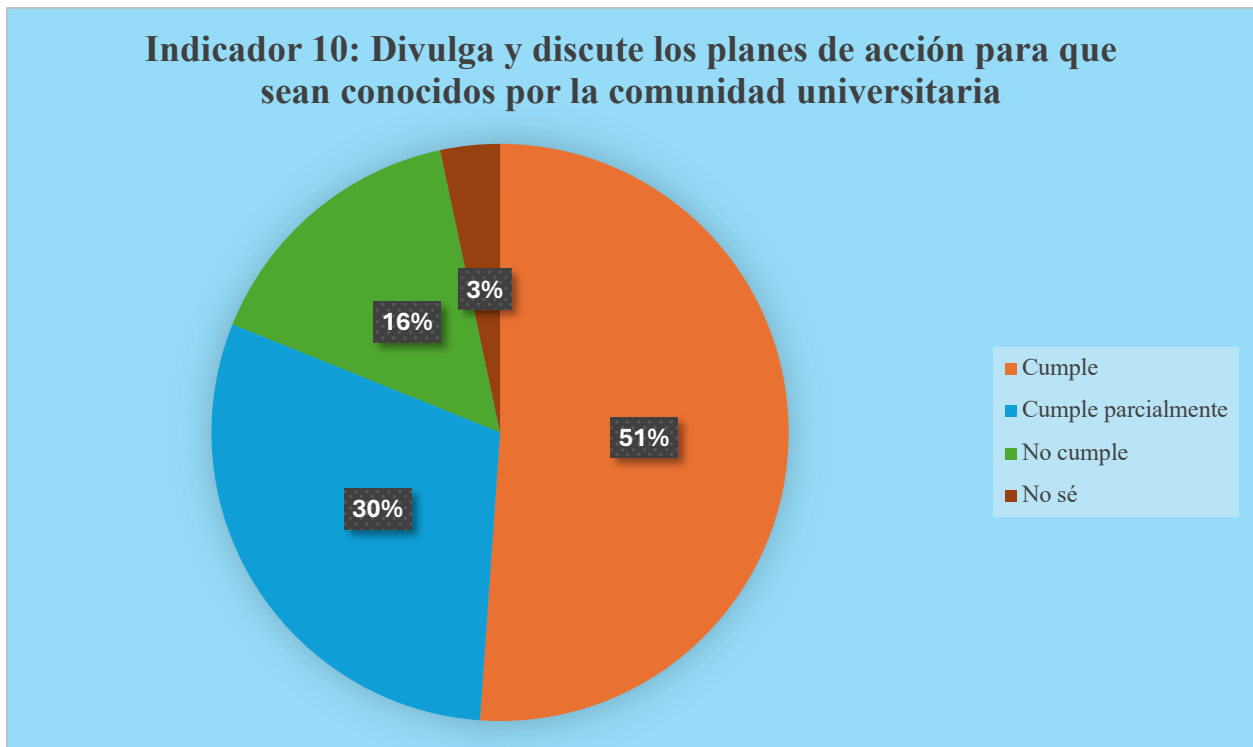
Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	28	24	8	4
No Docente	11	7	7	1



Criterio: Liderazgo y comunicación

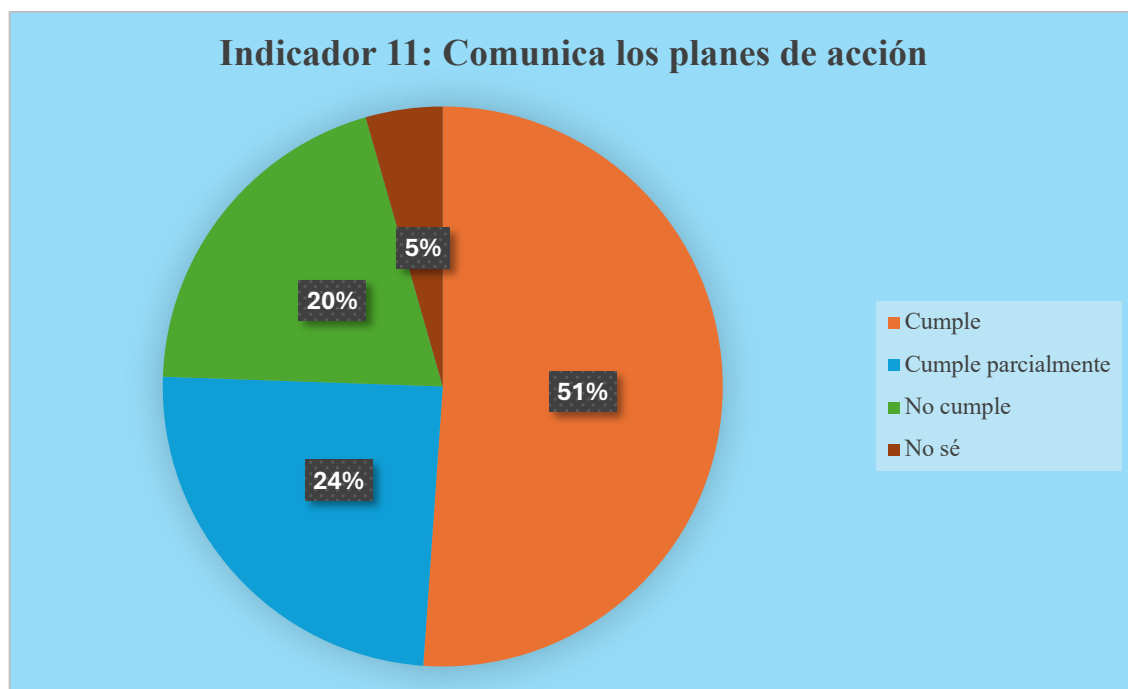
Indicador 10: Divulga y discute los planes de acción para que sean conocidos por la comunidad universitaria

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	35	19	8	2
No Docente	11	8	6	1



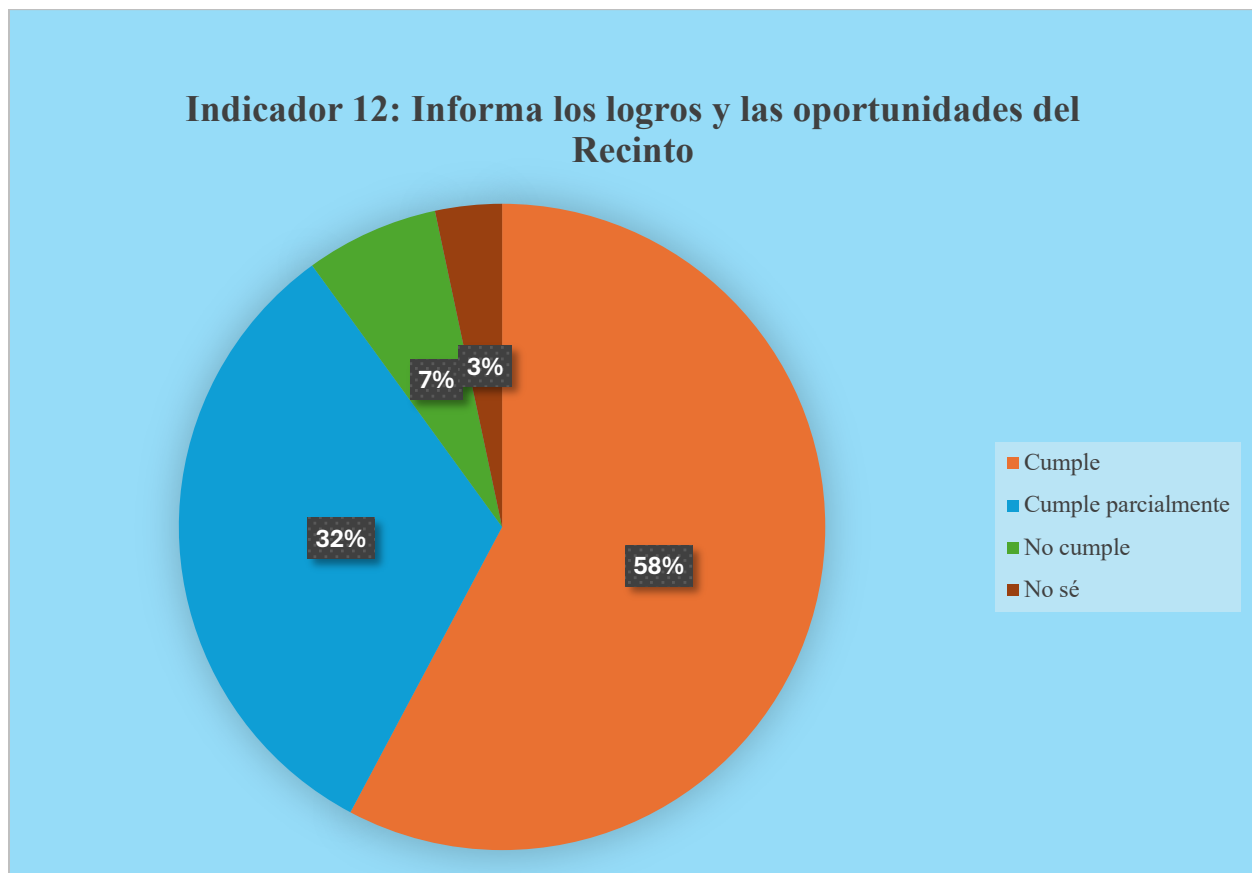
Indicador 11: Comunica los planes de acción para atender retos académicos, administrativos, de infraestructura y de emergencia

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	37	12	12	3
No Docente	9	10	6	1



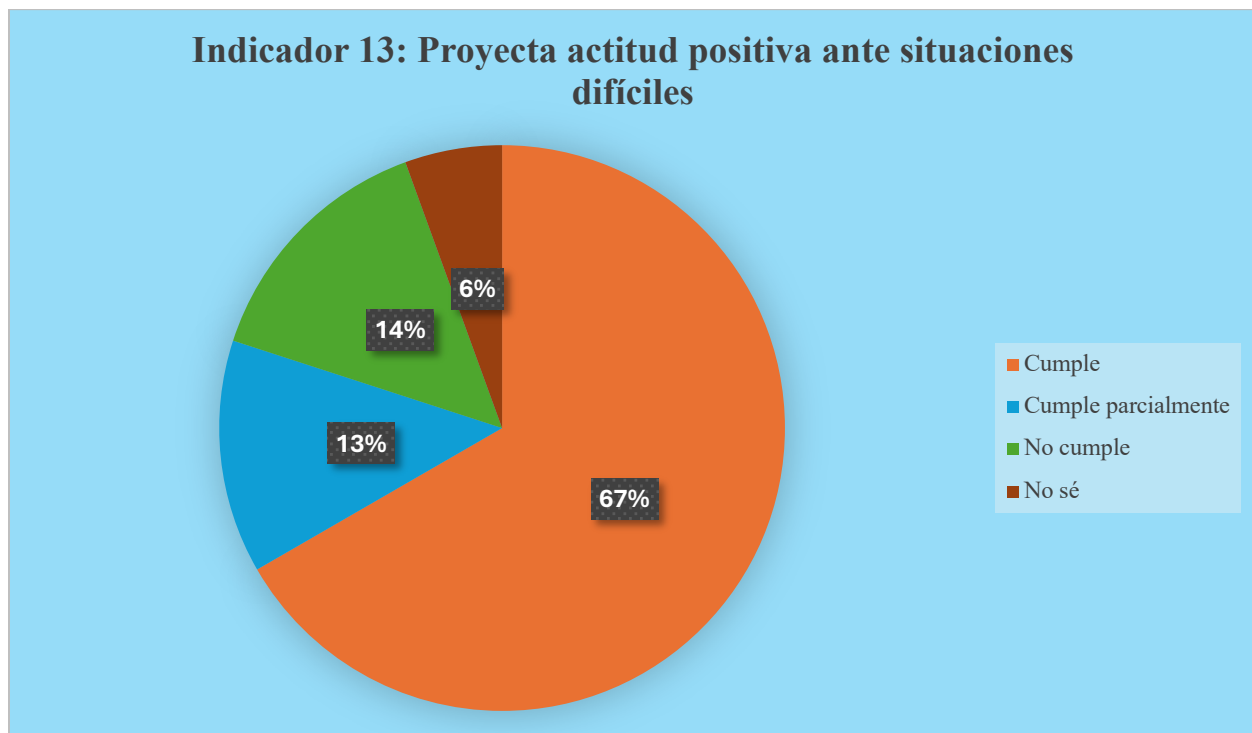
Indicador 12: Informa los logros y las oportunidades del Recinto de Río Piedras a la comunidad interna y externa

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	52	20	4	2
No Docente	29	9	2	1



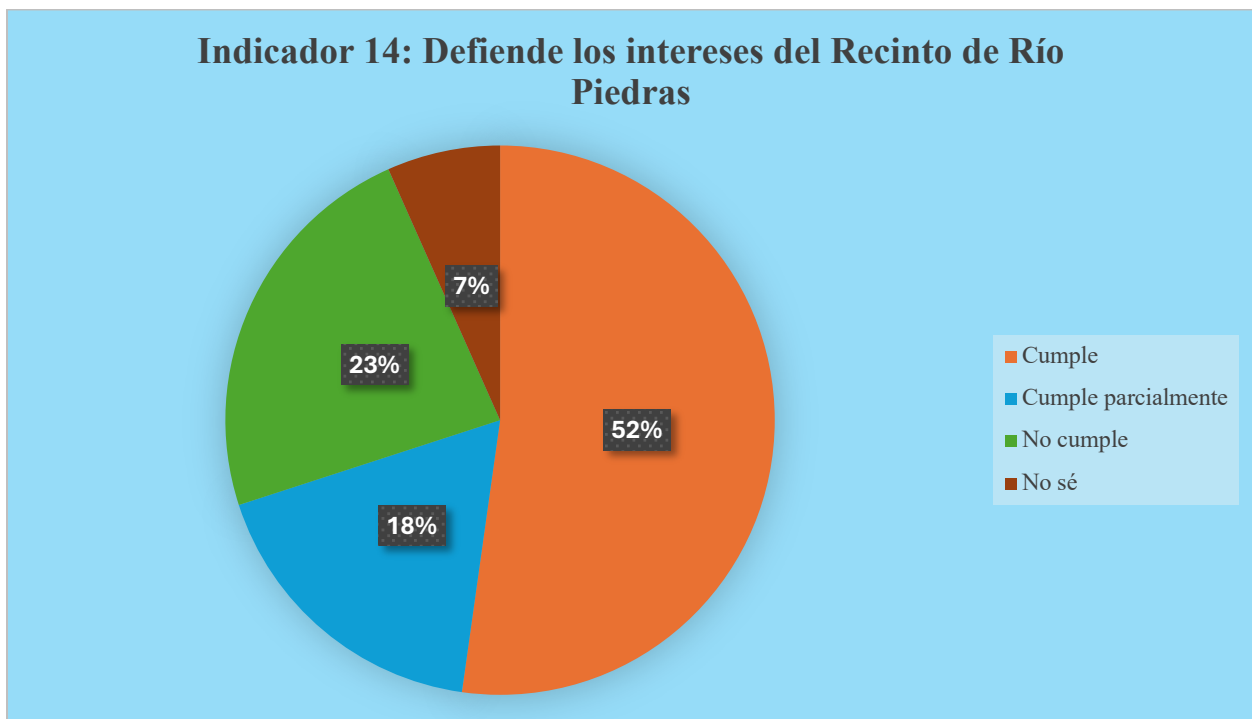
Indicador 13: **Proyecta actitud positiva ante situaciones difíciles**

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	46	6	9	3
No Docente	14	6	4	2



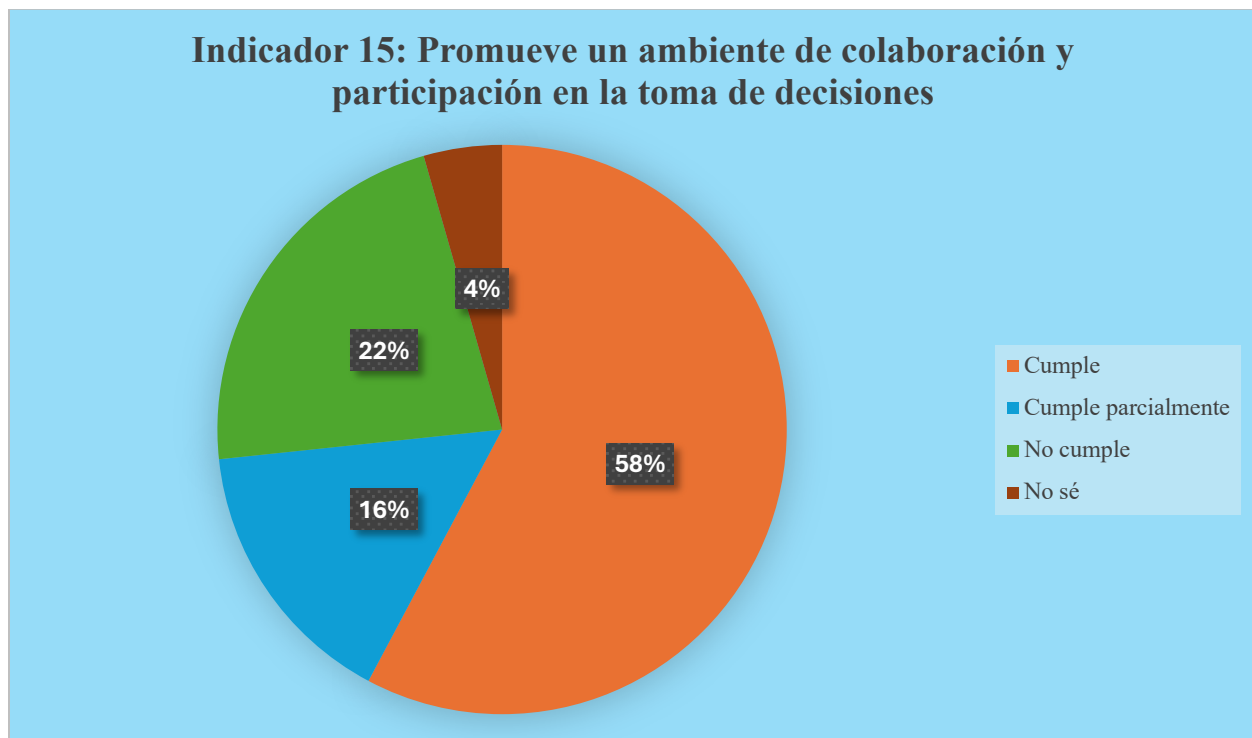
Indicador 14: Defiende los intereses del Recinto de Río Piedras ante entidades externas y gubernamentales para asegurar su desarrollo y sostenibilidad

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	36	11	13	4
No Docente	11	5	8	2



Indicador 15: Promueve un ambiente de colaboración y participación en la toma de decisiones

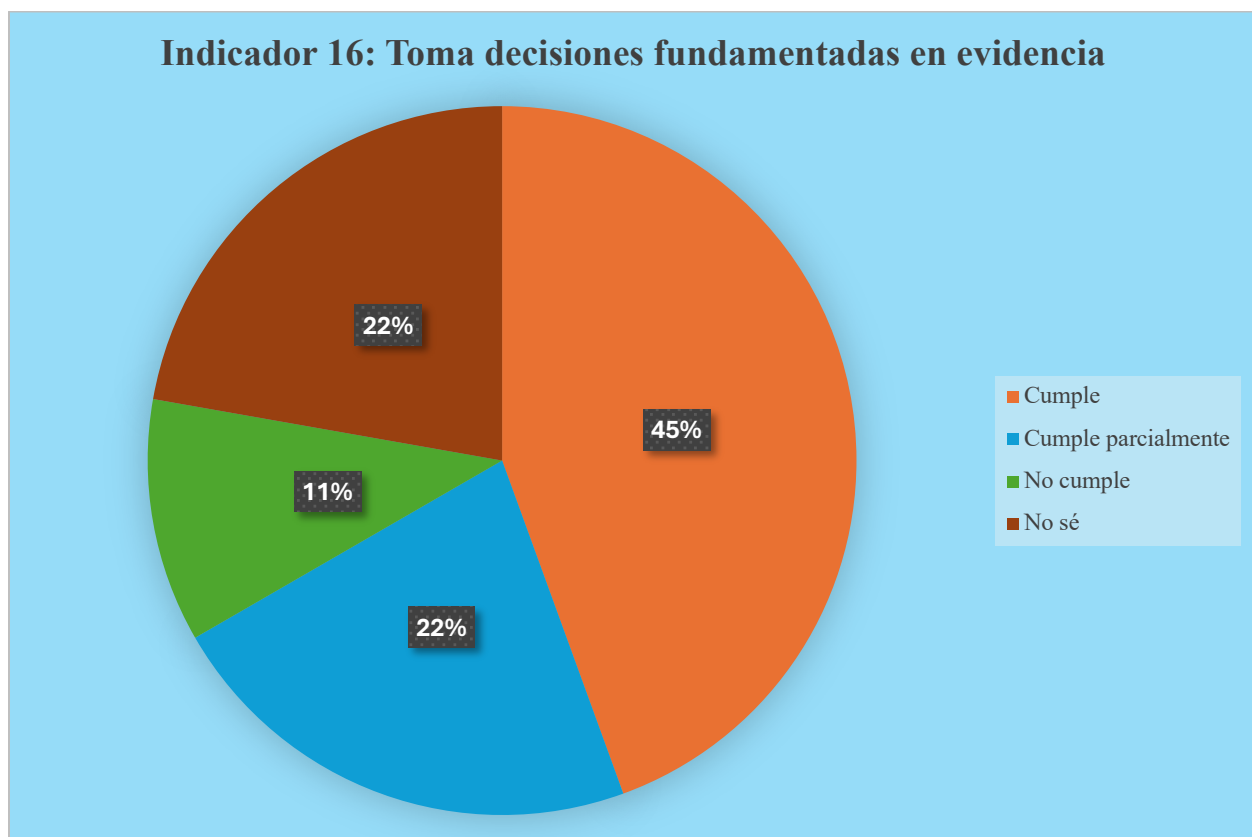
Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	41	9	11	3
No Docente	11	5	9	1



Criterio: Toma de decisiones y solución de problemas

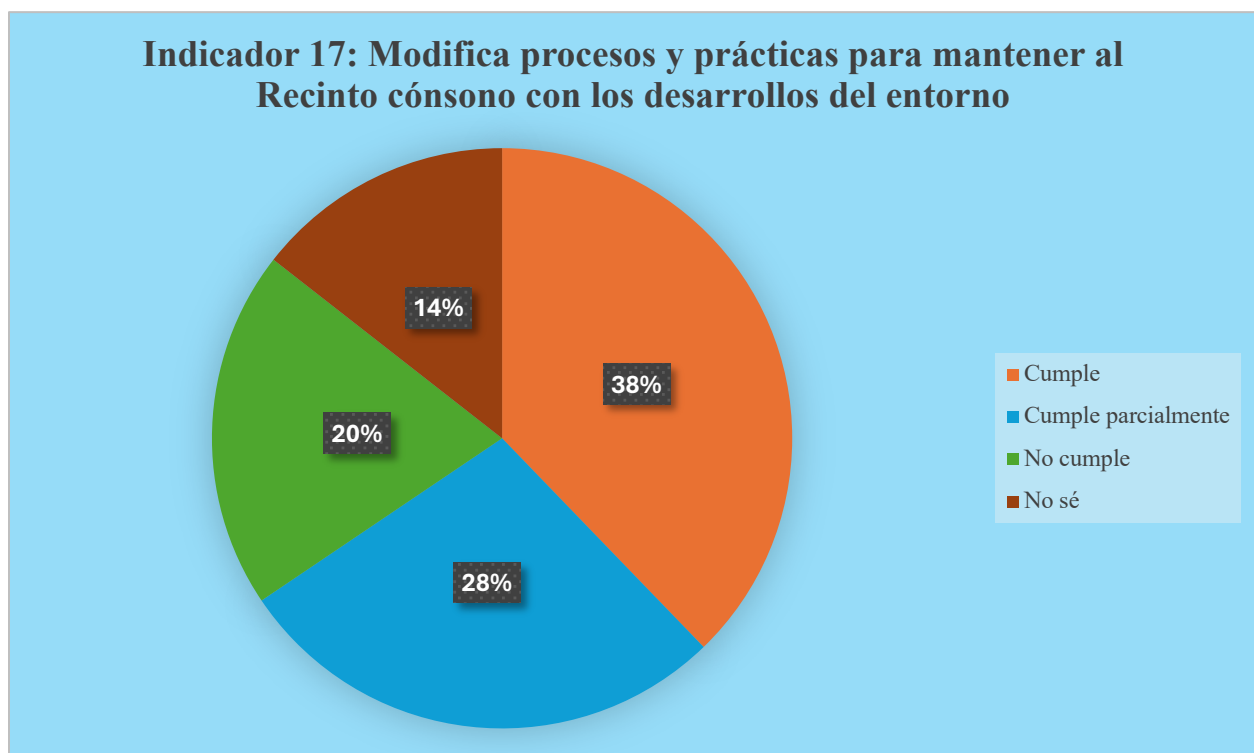
Indicador 16: Toma decisiones fundamentadas en evidencia

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	30	12	6	16
No Docente	10	8	4	4



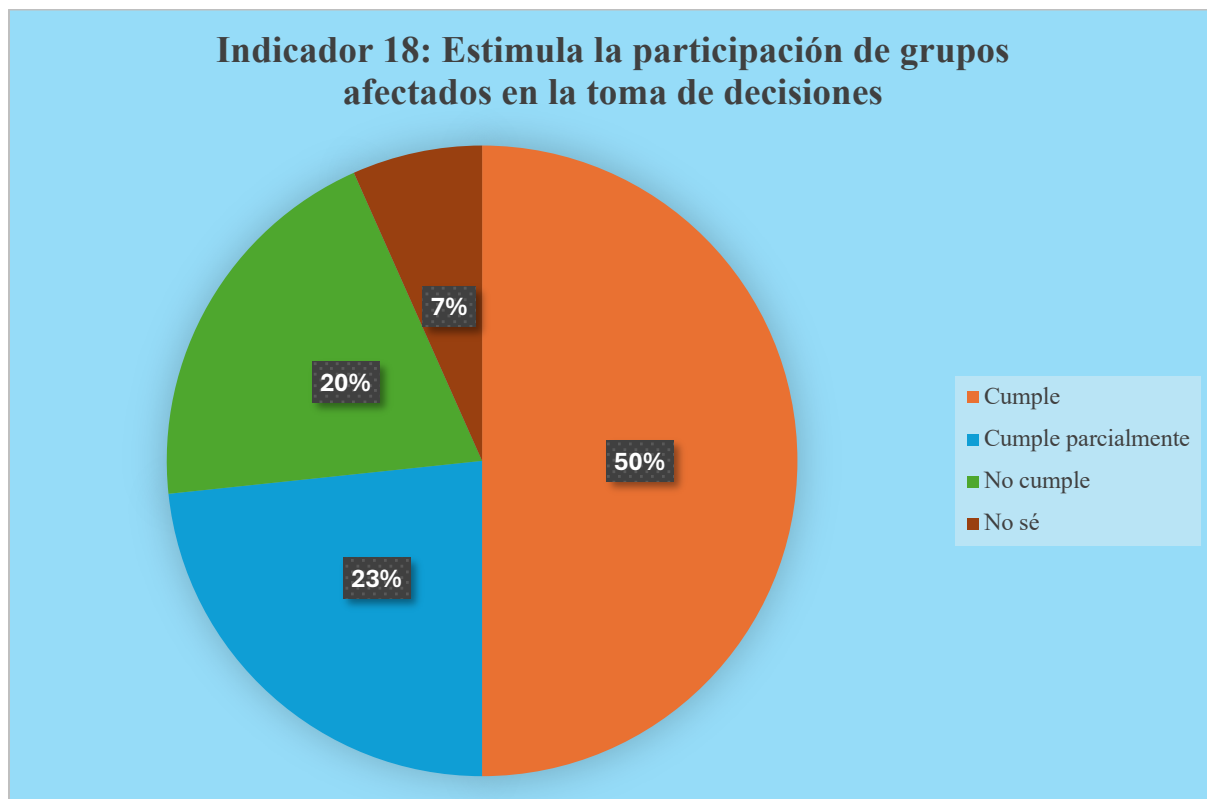
Indicador 17: Modifica procesos y prácticas para mantener al Recinto de Río Piedras cónsono con los desarrollos del entorno

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	26	16	11	11
No Docente	8	9	7	2



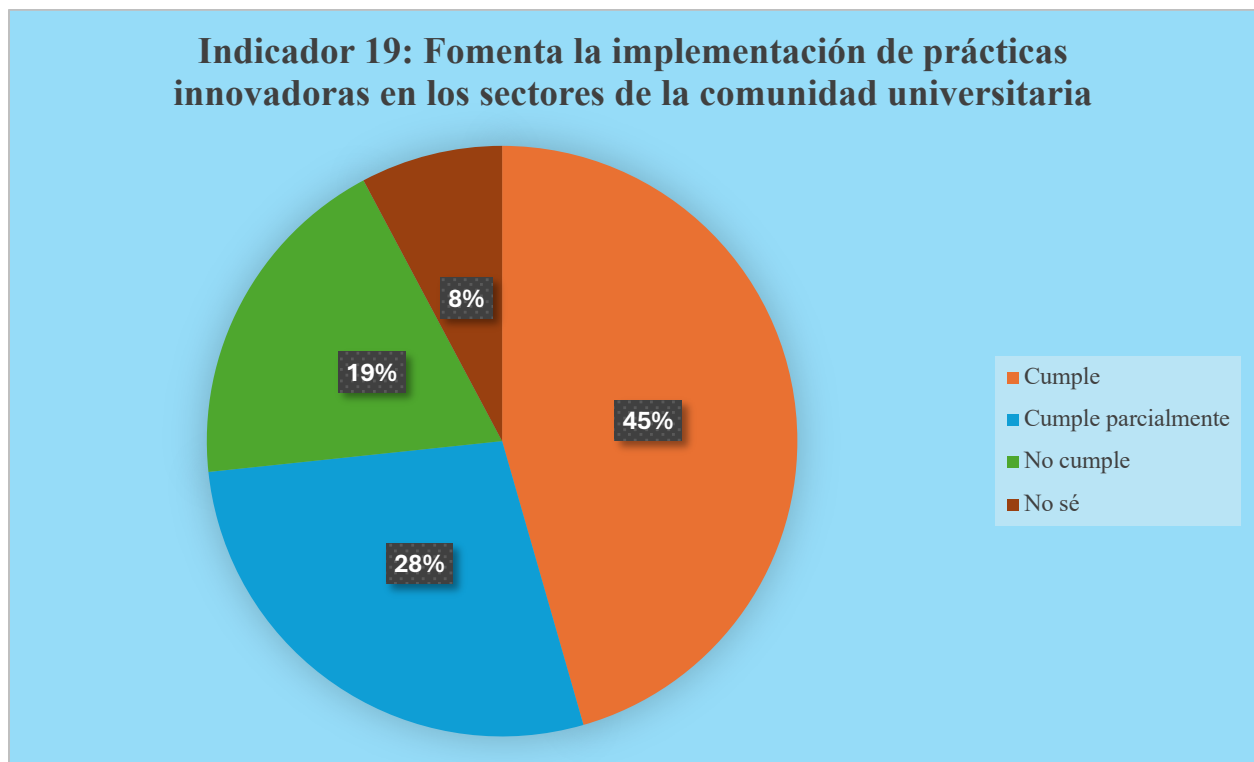
Indicador 18: Estimula la participación de grupos afectados en la toma de decisiones

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	35	15	9	5
No Docente	10	6	9	1



Indicador 19: Fomenta la implementación de prácticas innovadoras en los sectores de la comunidad universitaria (docente, no docente y estudiantil)

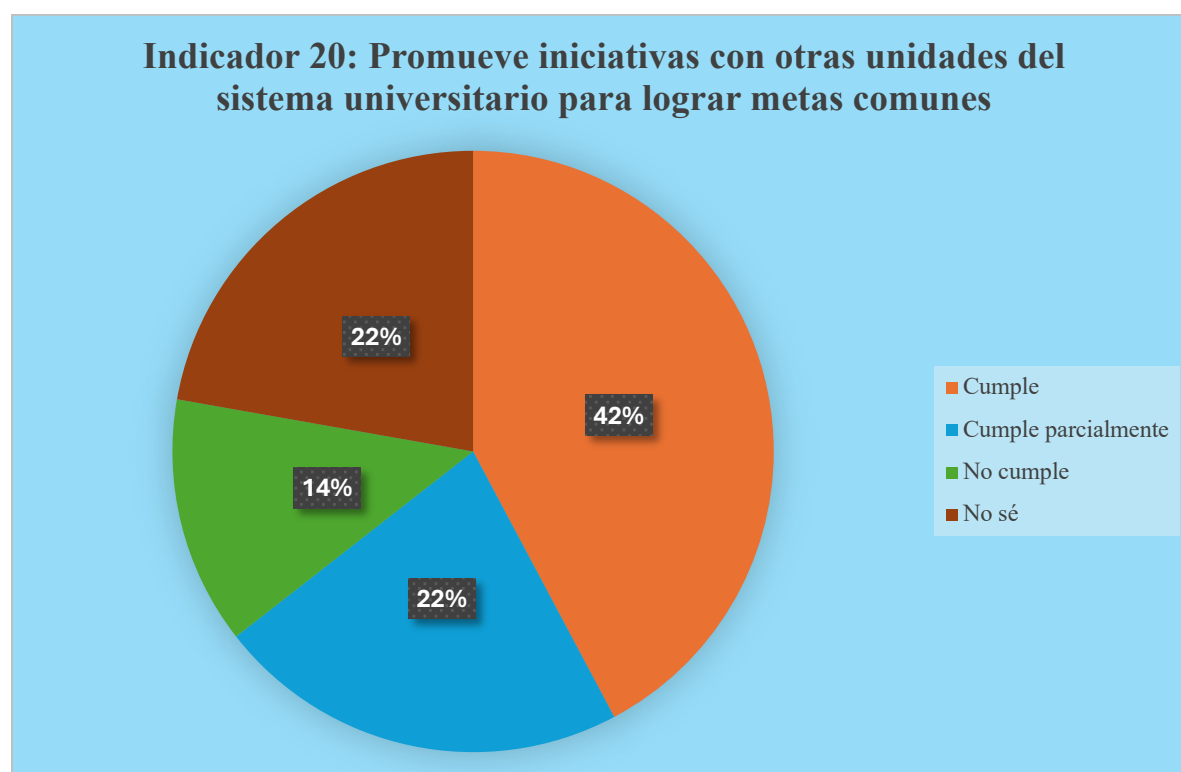
Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	31	18	10	5
No Docente	10	7	7	2



Criterio: Relaciones Externas

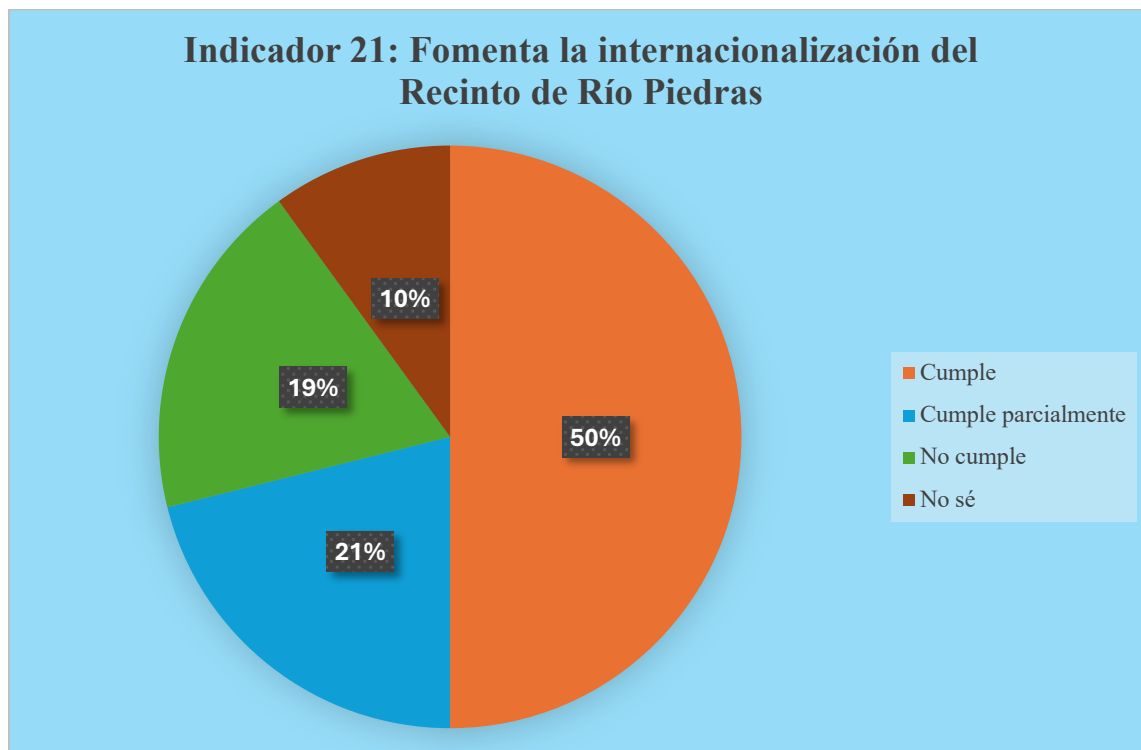
Indicador 20: Promueve iniciativas con otras unidades del sistema universitario para lograr metas comunes

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	27	13	6	18
No Docente	11	7	6	2



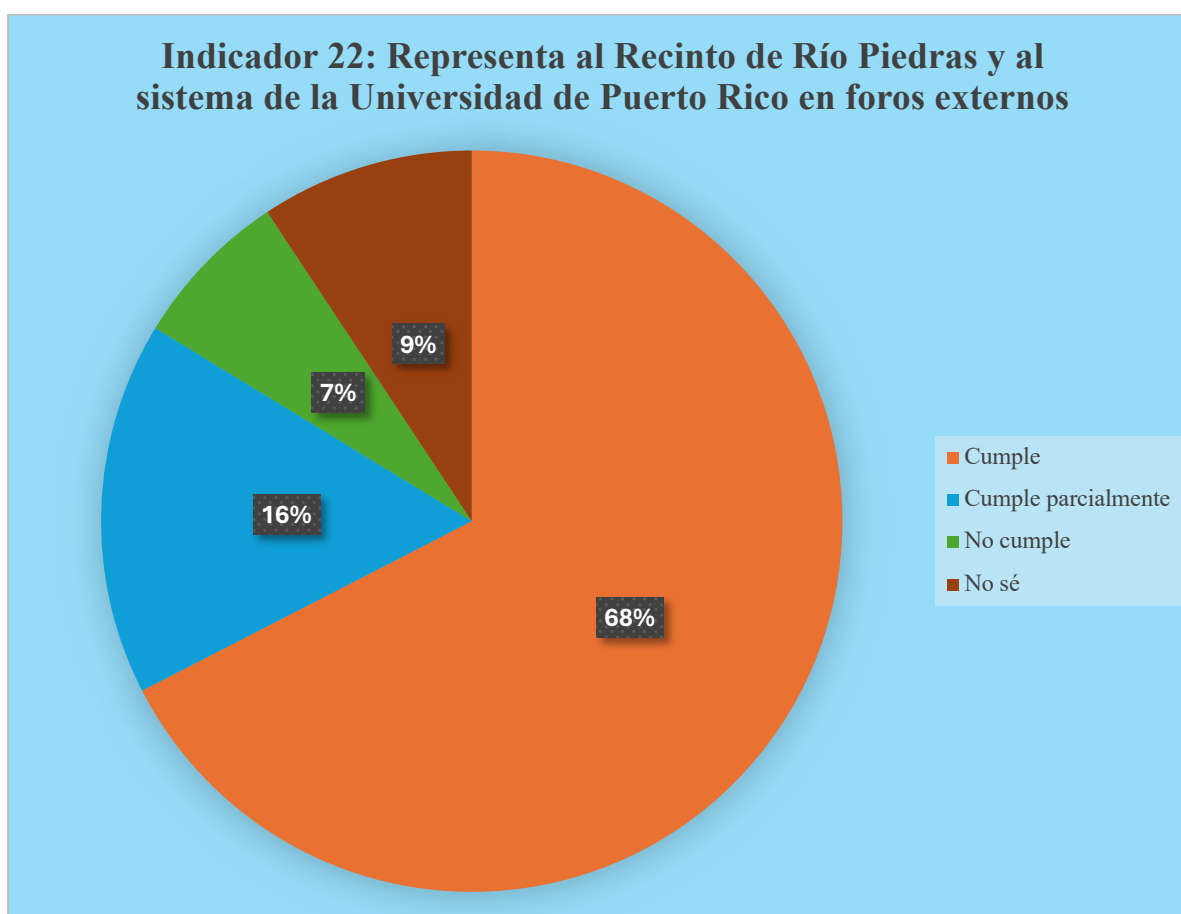
Indicador 21: Fomenta la internacionalización del Recinto de Río Piedras

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	33	13	10	8
No Docente	12	6	7	1



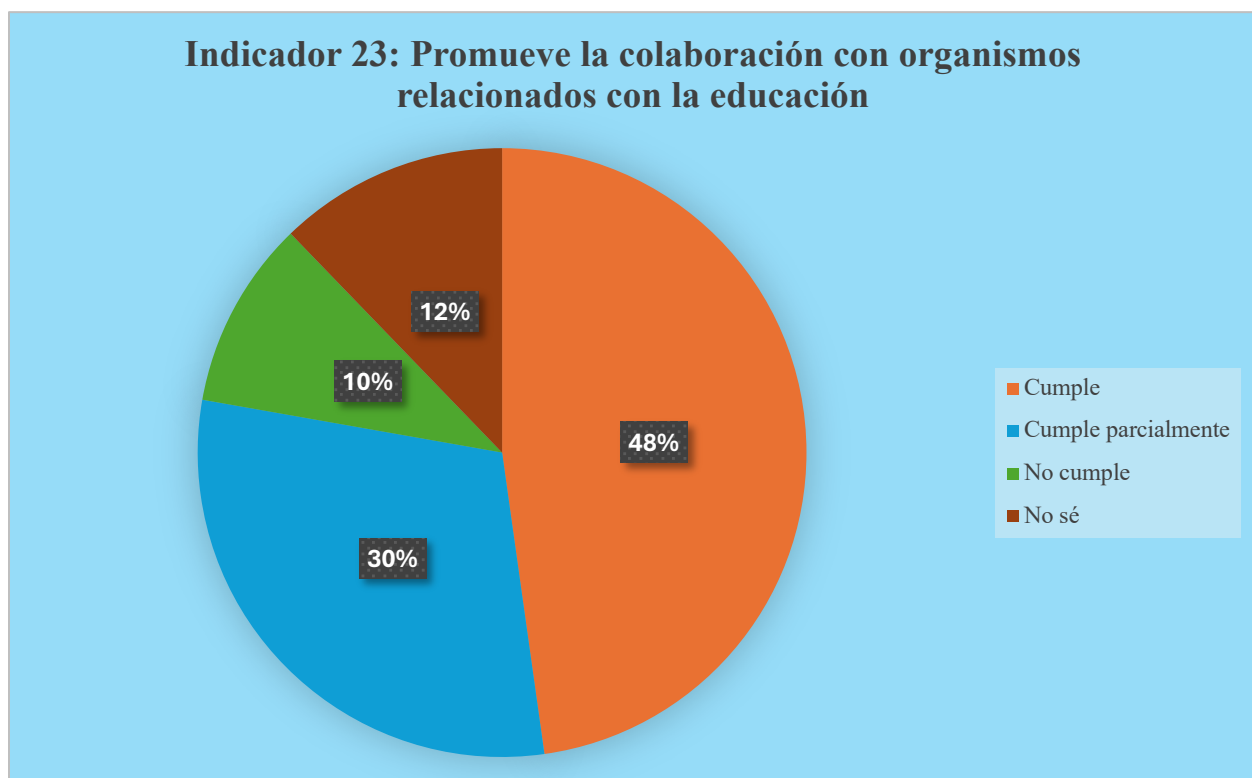
Indicador 22: Representa al Recinto de Río Piedras y al sistema de la Universidad de Puerto Rico en foros externos

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	46	9	3	6
No Docente	12	9	3	2



Indicador 23: Promueve la colaboración con organismos relacionados con la educación, tales como asociaciones profesionales, agencias gubernamentales y entidades educativas, para alcanzar metas compartidas

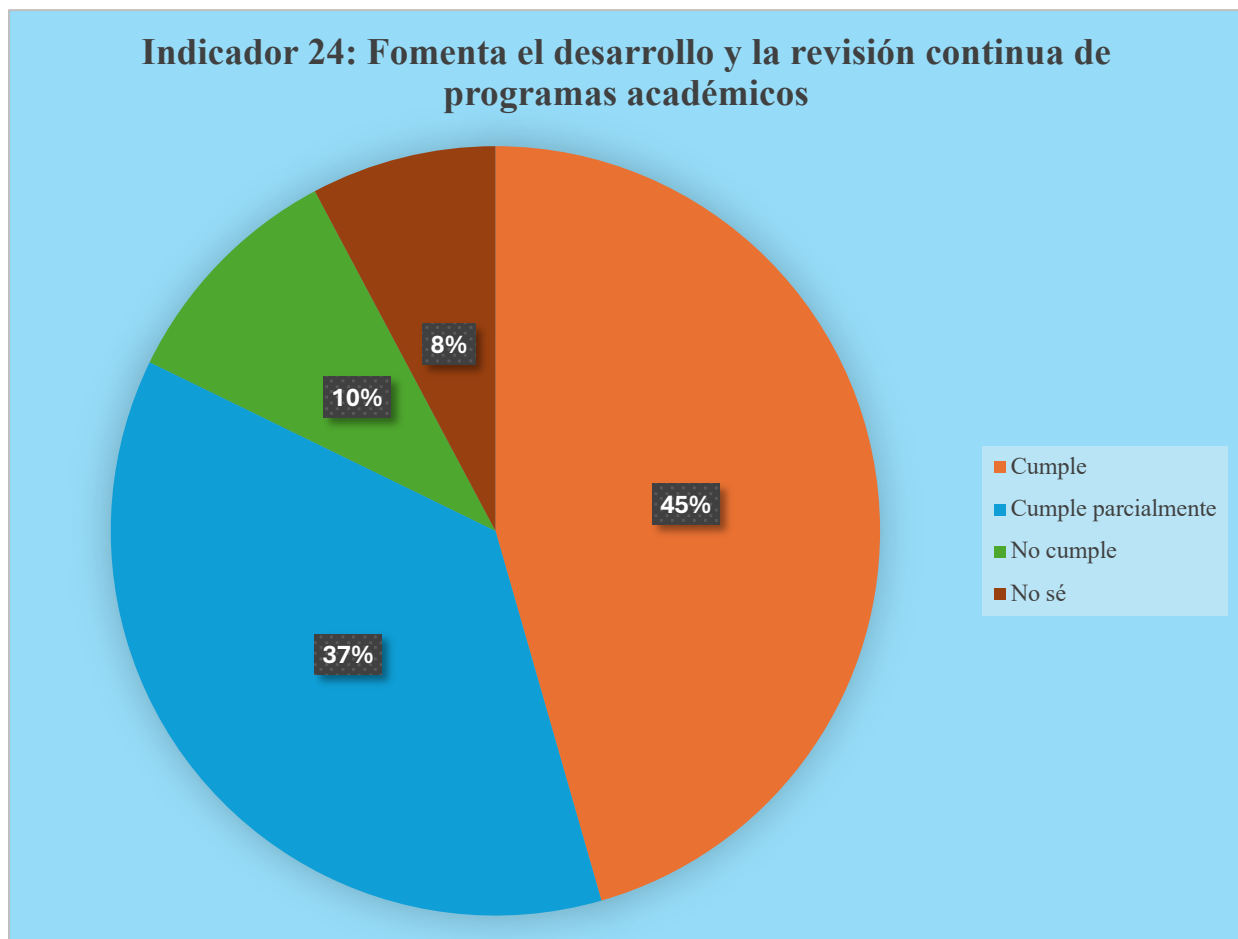
Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	32	18	5	9
No Docente	11	9	4	2



Criterio: Gestión Académica

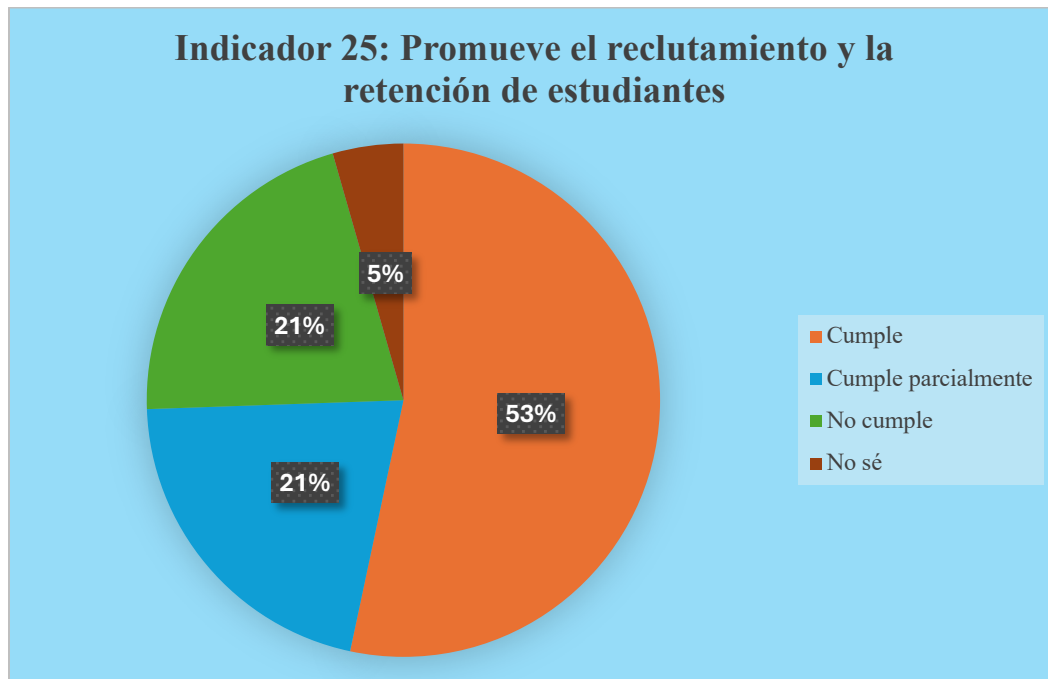
Indicador 24: Fomenta el desarrollo y la revisión continua de programas académicos

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	31	23	4	6
No Docente	10	10	5	1



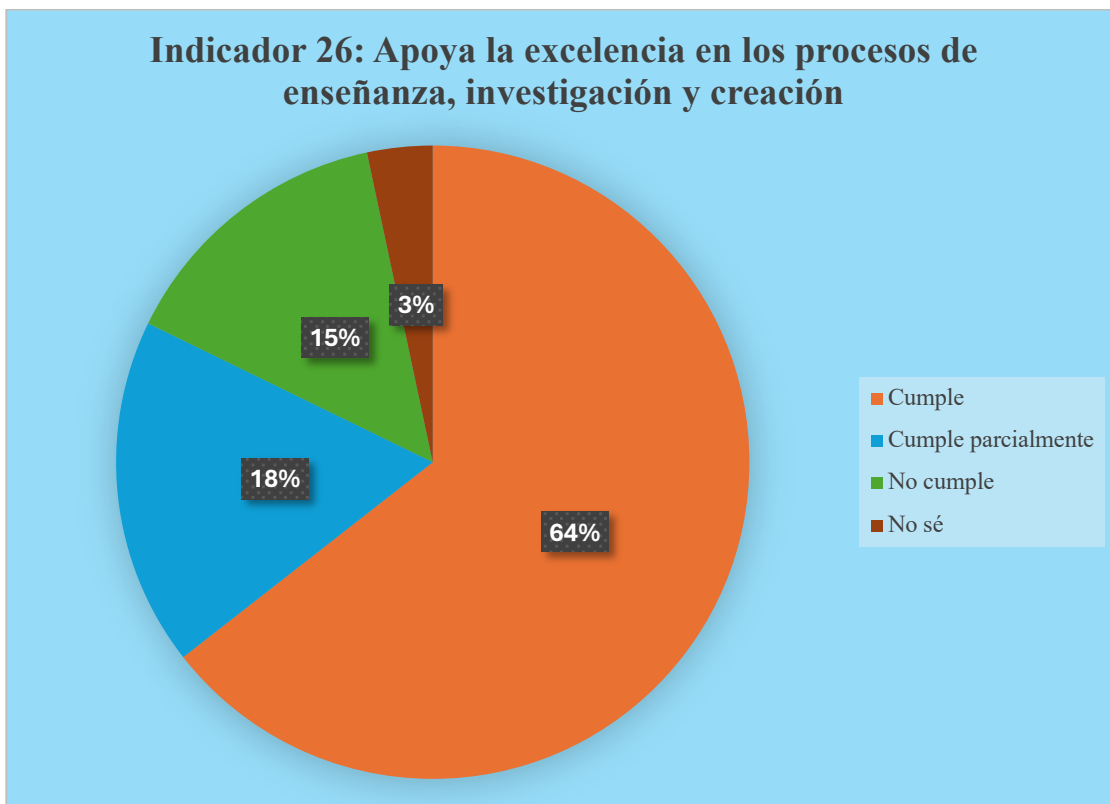
Indicador 25: Promueve el reclutamiento y la retención de estudiantes

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	37	13	11	3
No Docente	11	11	8	1



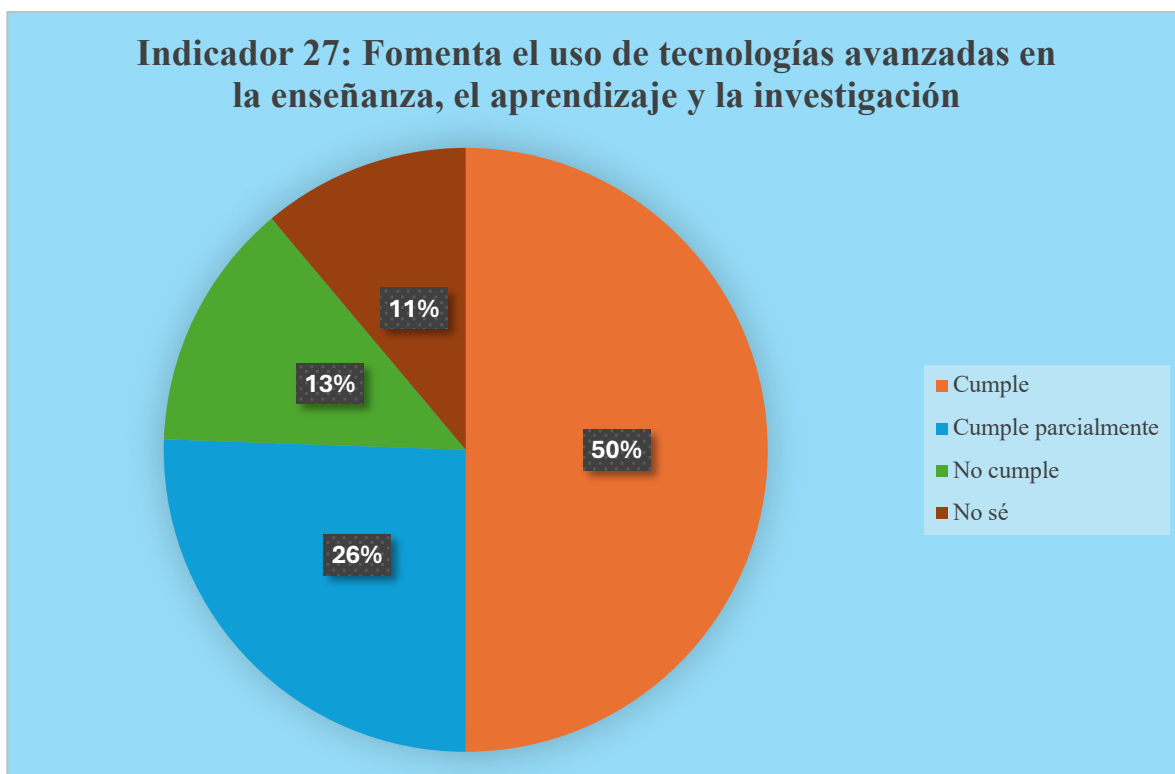
Indicador 26: Apoya la excelencia en los procesos de enseñanza, investigación y creación

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	44	9	10	1
No Docente	14	7	3	2



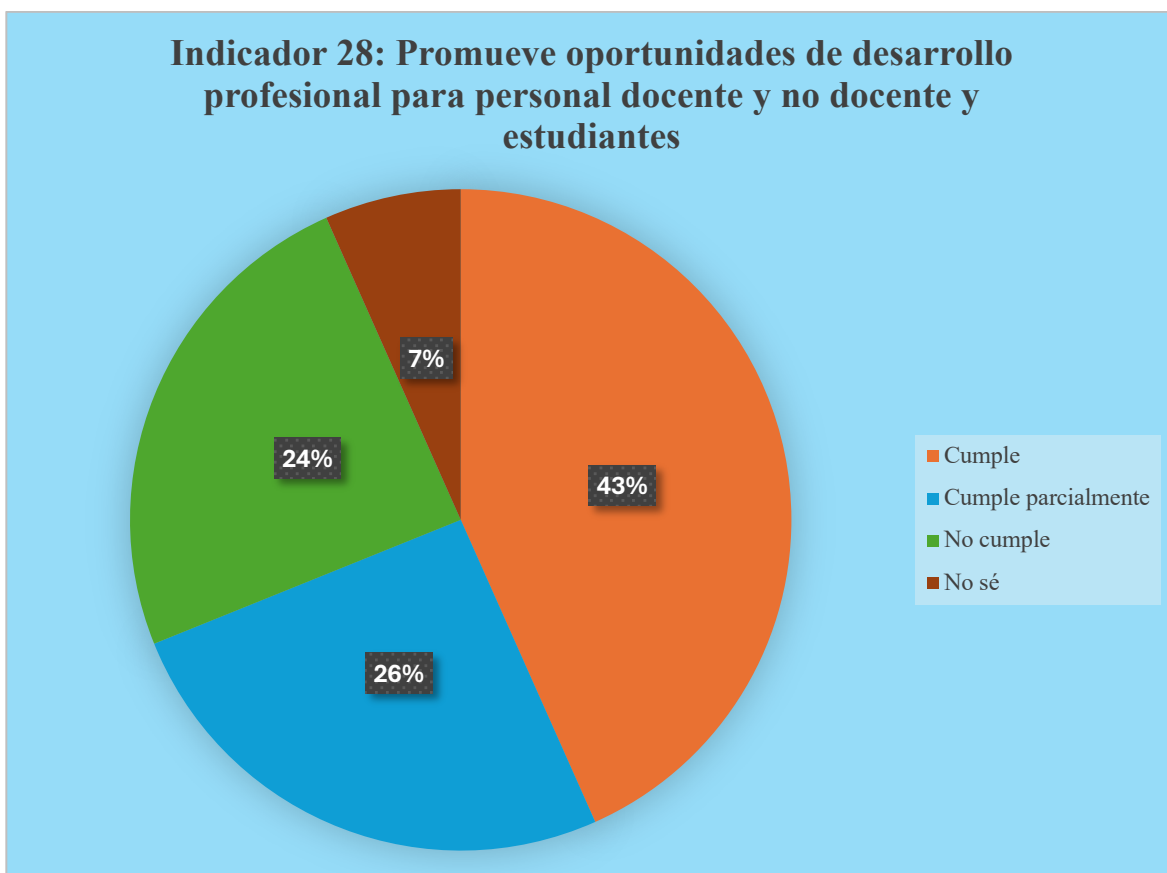
Indicador 27: Fomenta el uso de tecnologías avanzadas en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	33	16	7	8
No Docente	12	7	5	2



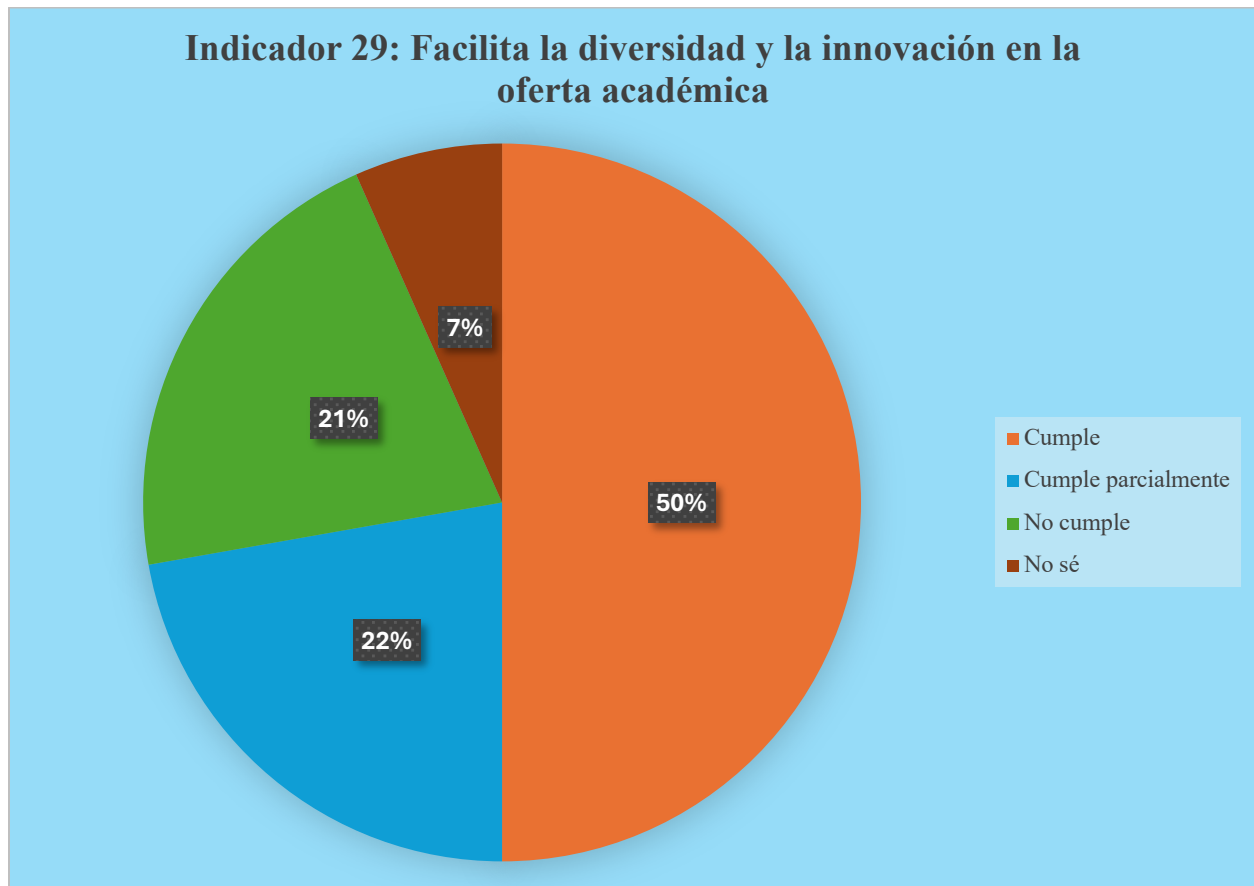
Indicador 28: Promueve oportunidades de desarrollo profesional para personal docente y no docente y estudiantes

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	31	16	12	5
No Docente	8	7	10	1



Indicador 29: Facilita la diversidad y la innovación en la oferta académica

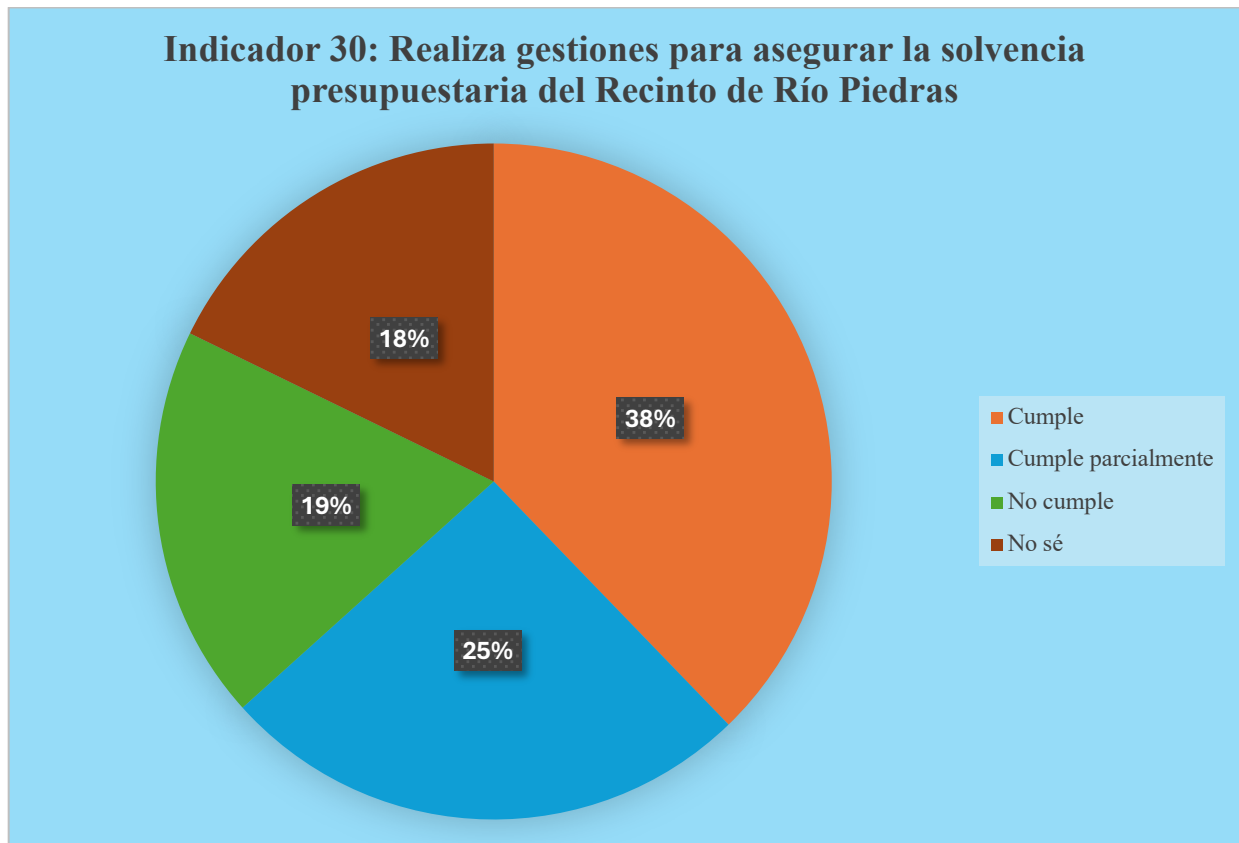
Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	34	14	11	5
No Docente	11	6	8	1



Criterio: Presupuesto y Fondos

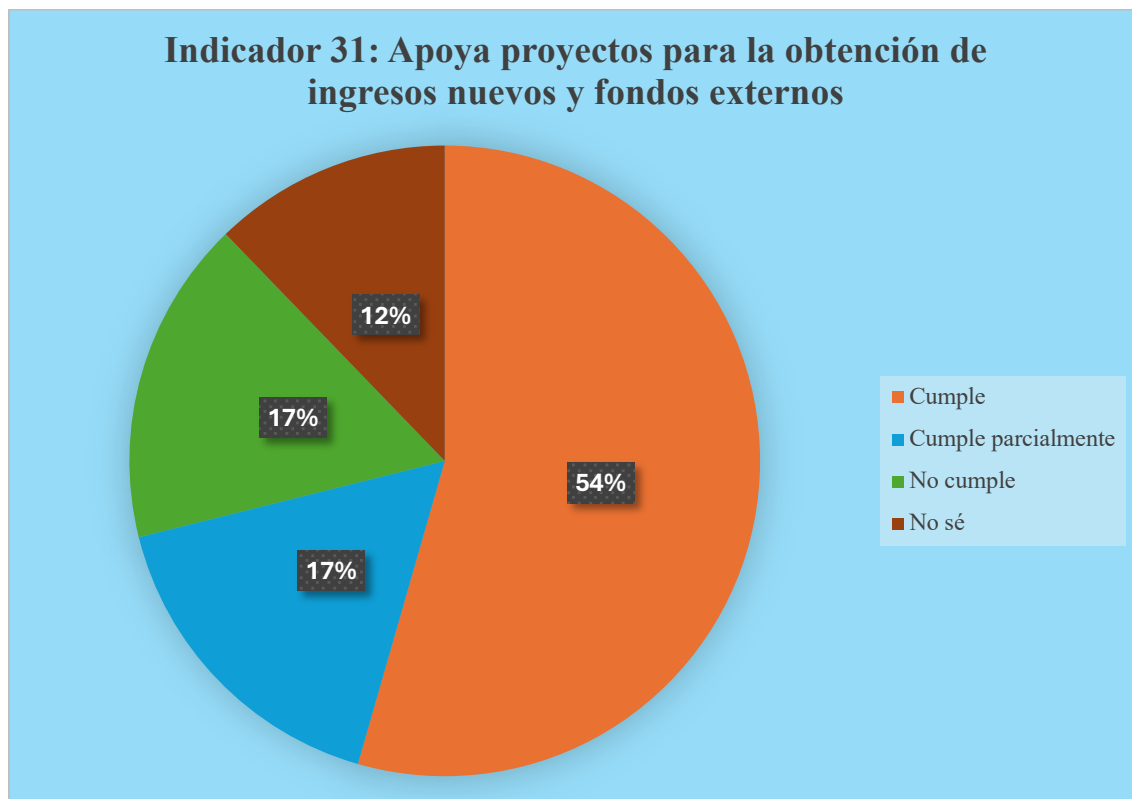
Indicador 30: Realiza gestiones para asegurar la solvencia presupuestaria del Recinto de Río Piedras

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	24	17	10	13
No Docente	10	6	7	3



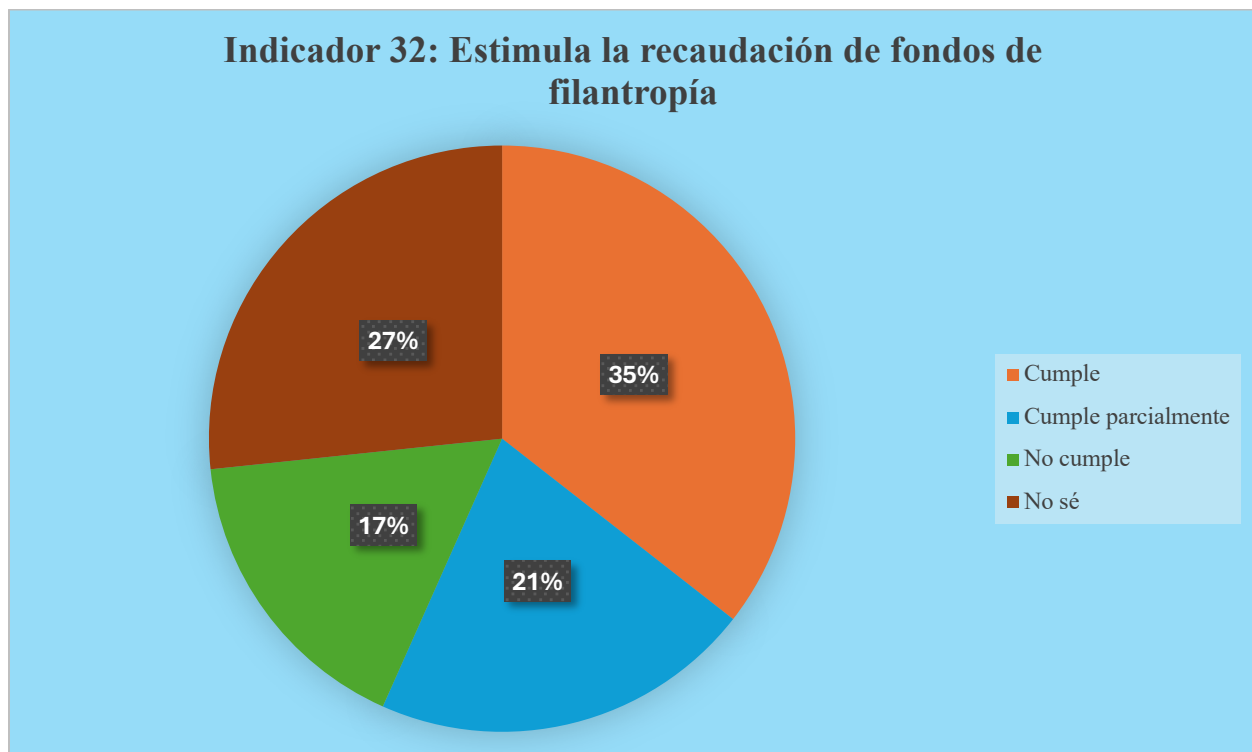
Indicador 31: Apoya proyectos para la obtención de ingresos nuevos y fondos externos

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	37	11	7	9
No Docente	12	4	8	2



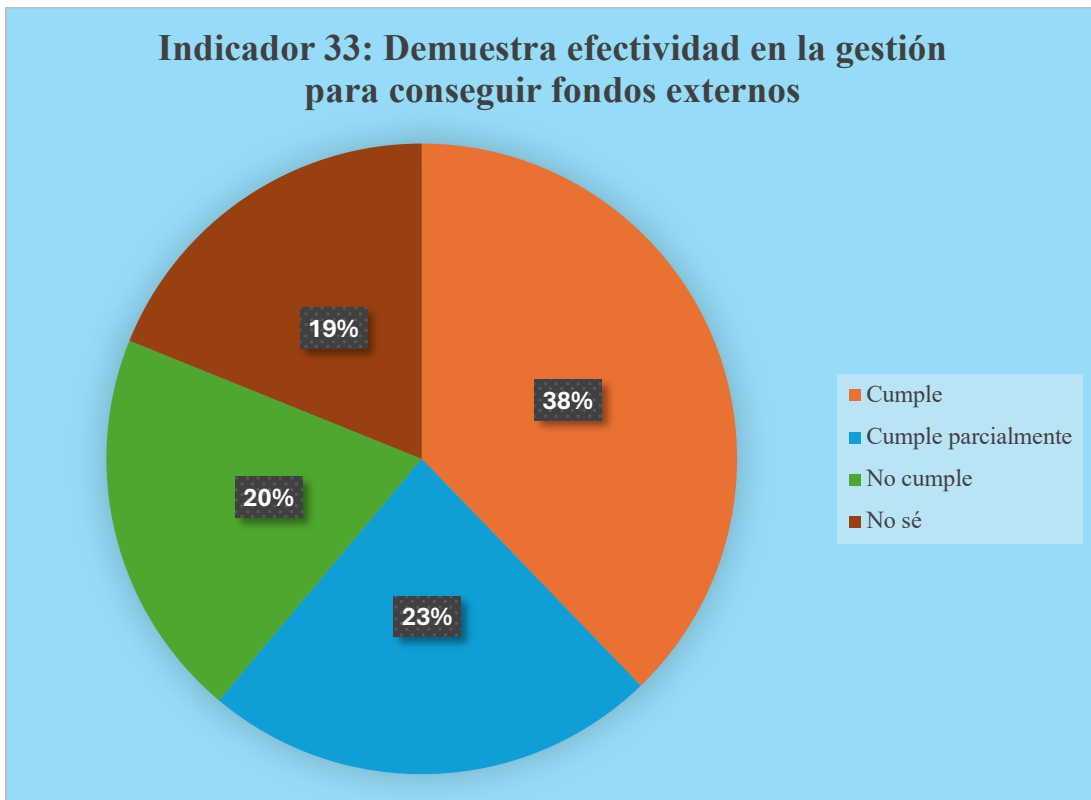
Indicador 32: Estimula la recaudación de fondos de filantropía

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	23	14	6	21
No Docente	9	5	9	3



Indicador 33: **Demuestra efectividad en la gestión para conseguir fondos externos**

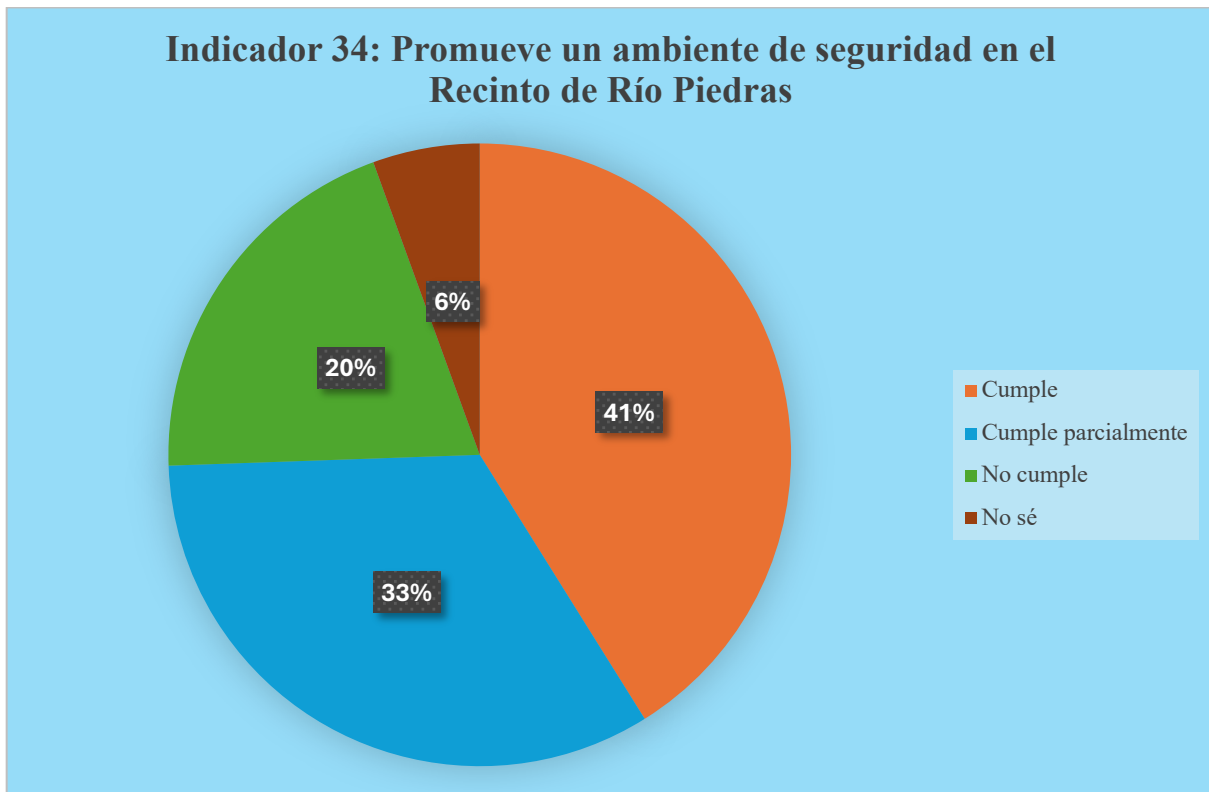
Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	23	15	10	16
No Docente	11	6	8	1



Criterio: Seguridad e Inclusión

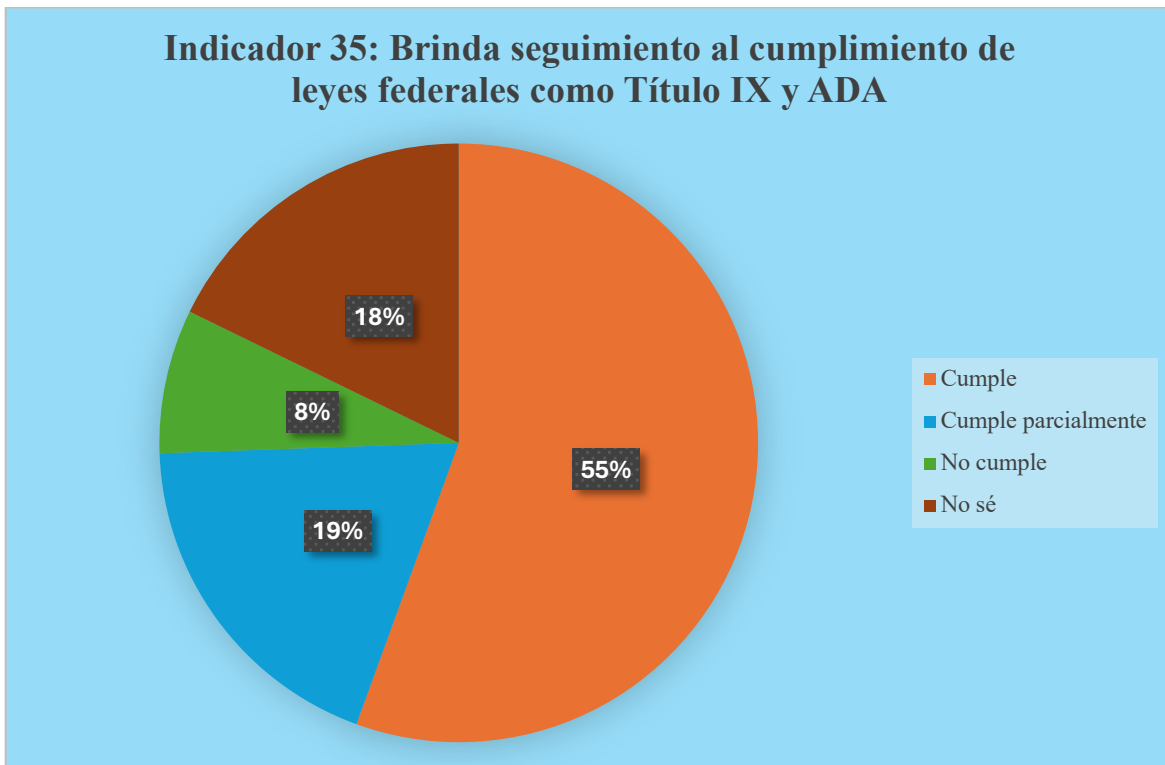
Indicador 34: Promueve un ambiente de seguridad en el Recinto de Río Piedras, mediante medidas como iluminación, vigilancia y transportación

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	28	23	10	3
No Docente	9	7	8	2



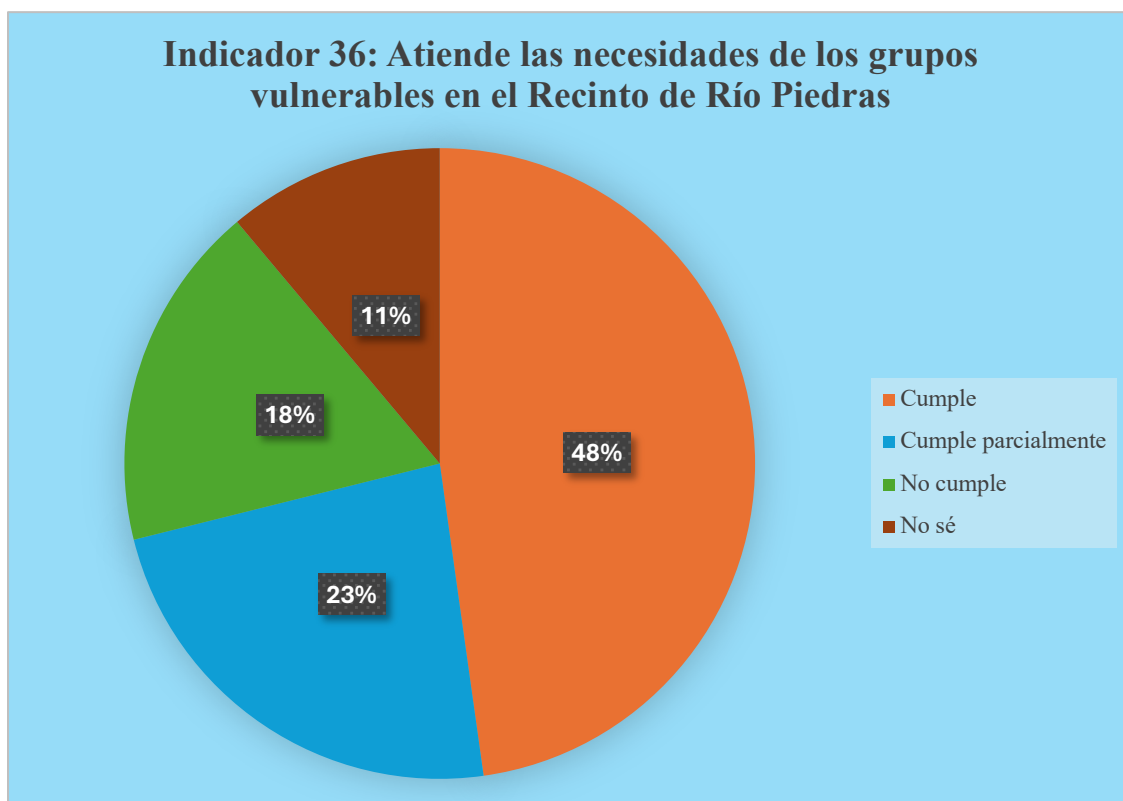
Indicador 35: **Brinda seguimiento al cumplimiento de leyes federales como Título IX y ADA**

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	35	13	4	12
No Docente	15	4	3	4



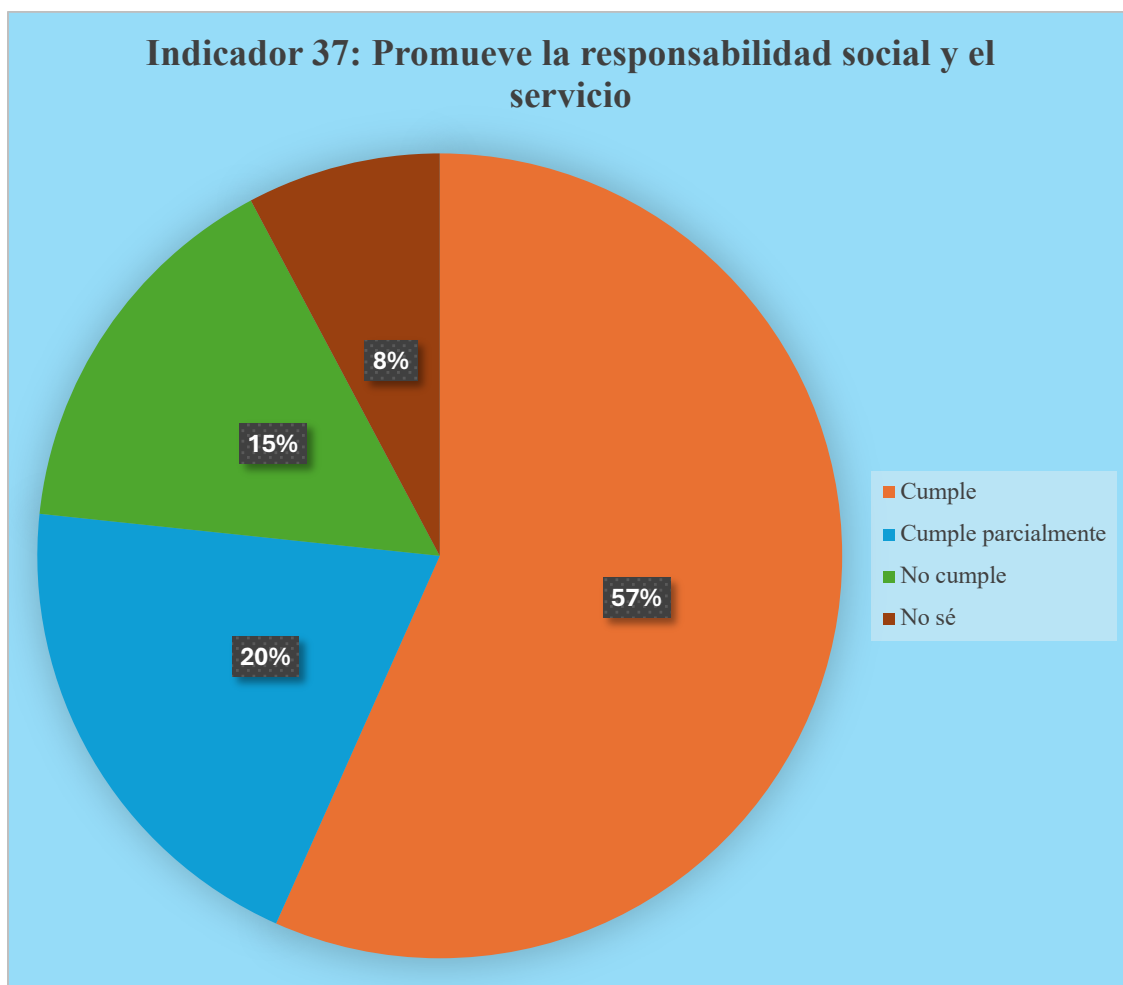
Indicador 36: Atiende las necesidades de los grupos vulnerables en el Recinto de Río Piedras, tales como personas con diversidad funcional, estudiantes de bajos recursos económicos y otras en situaciones de desventaja o emergencia

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	32	17	9	6
No Docente	11	4	7	4



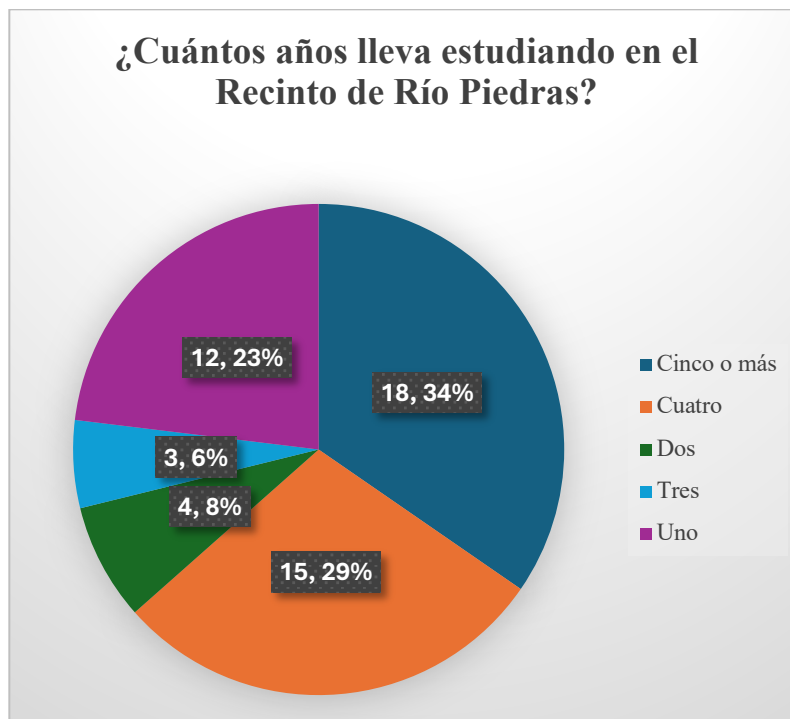
Indicador 37: Promueve la responsabilidad social y el servicio, mediante programas académicos, proyectos comunitarios y otras iniciativas relevantes

Sector	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Docente	38	13	9	4
No Docente	13	5	5	3

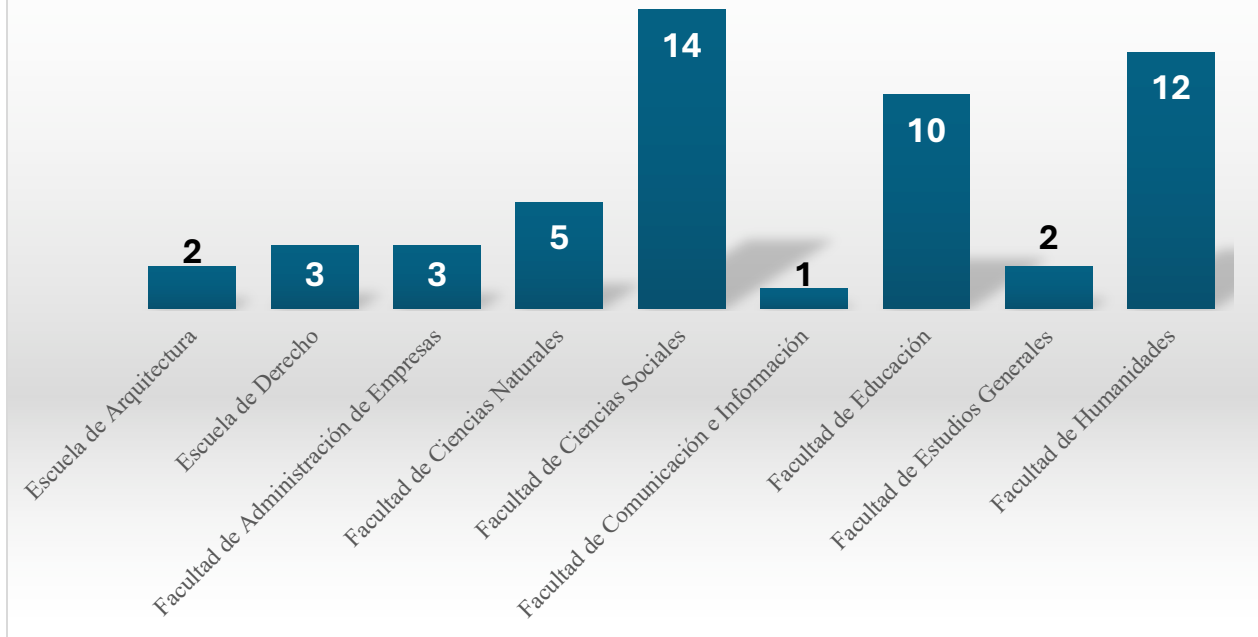


Instrumento para estudiantes

Datos demográficos



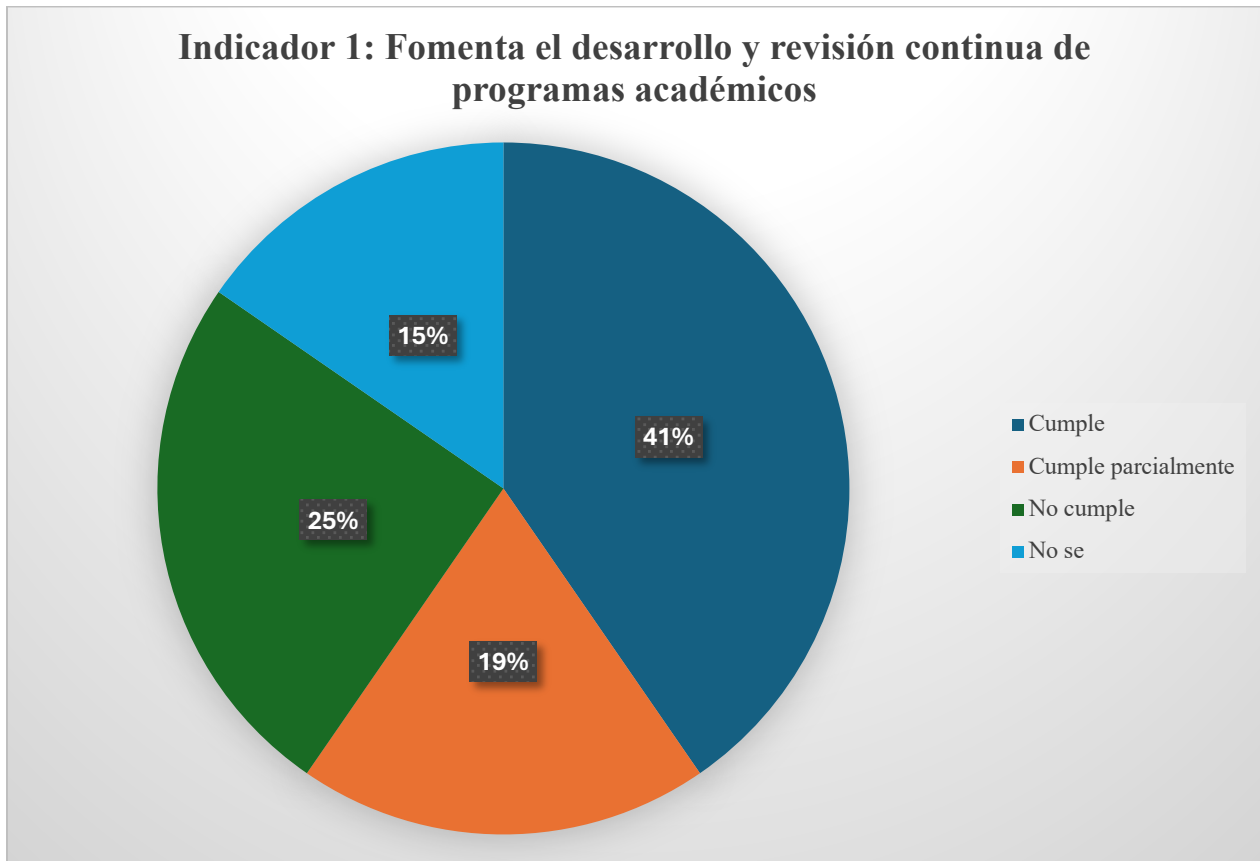
¿A qué facultad o escuela pertenece?



Criterio: Gestión Académica

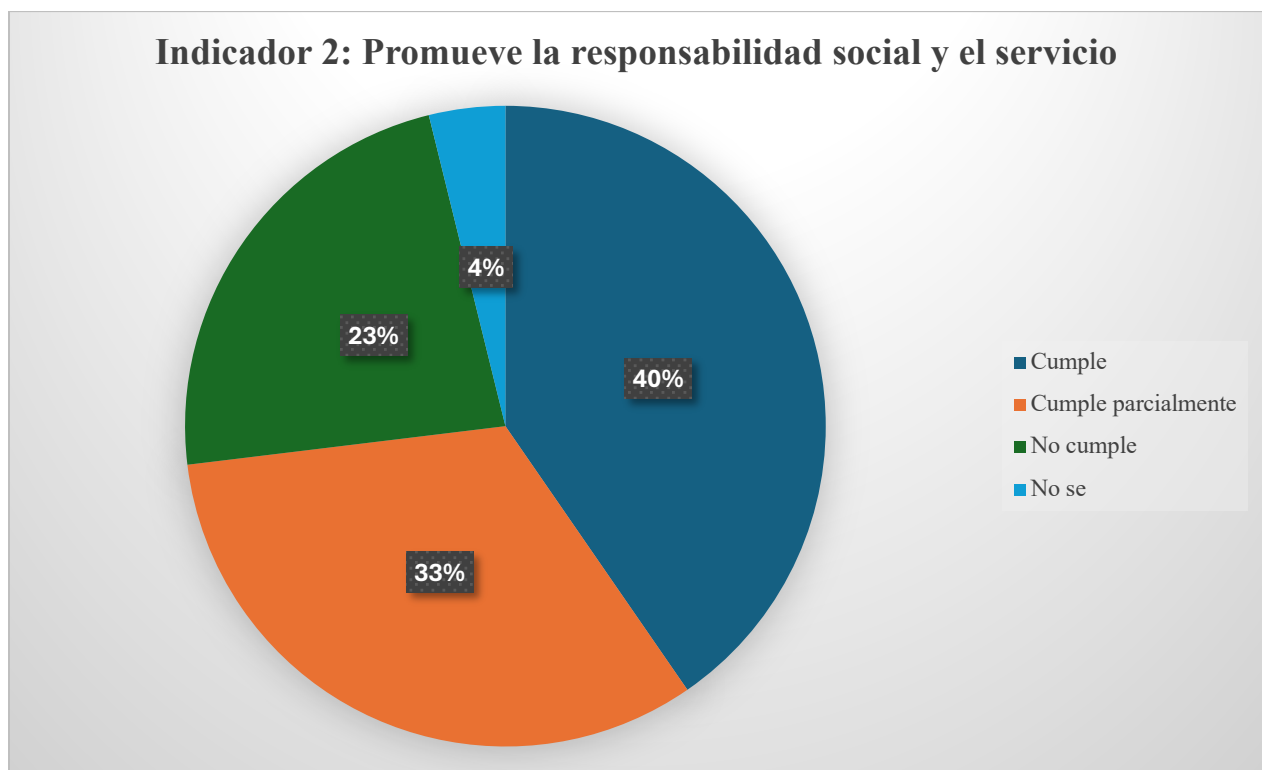
Indicador 1: Fomenta el desarrollo y revisión continua de programas académicos

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé	Total
Subgraduado	10	5	10	1	32
Graduado	10	5	3	1	19
En curso	1				1



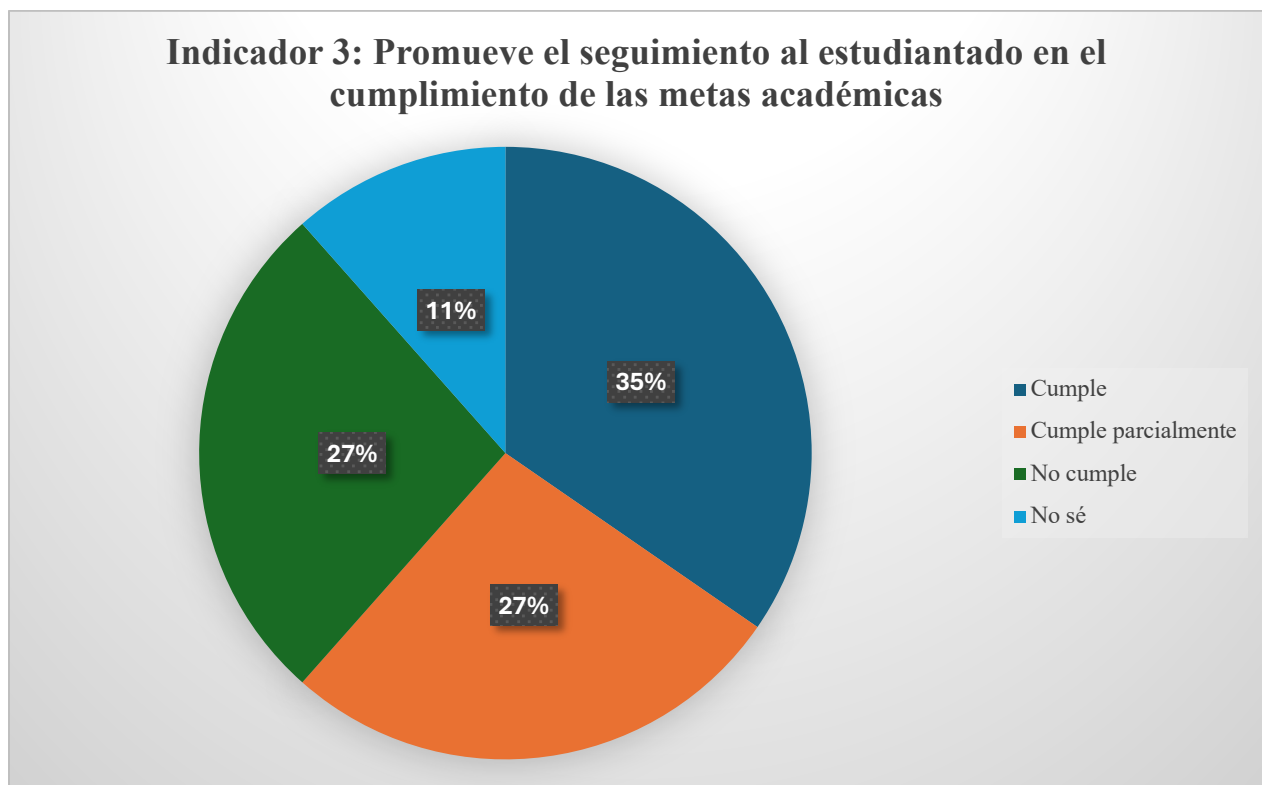
Indicador 2: Promueve la responsabilidad social y el servicio mediante programas académicos, proyectos comunitarios y otras iniciativas relevantes

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	10	11	9	2
Graduado	10	6	3	
En curso	1			



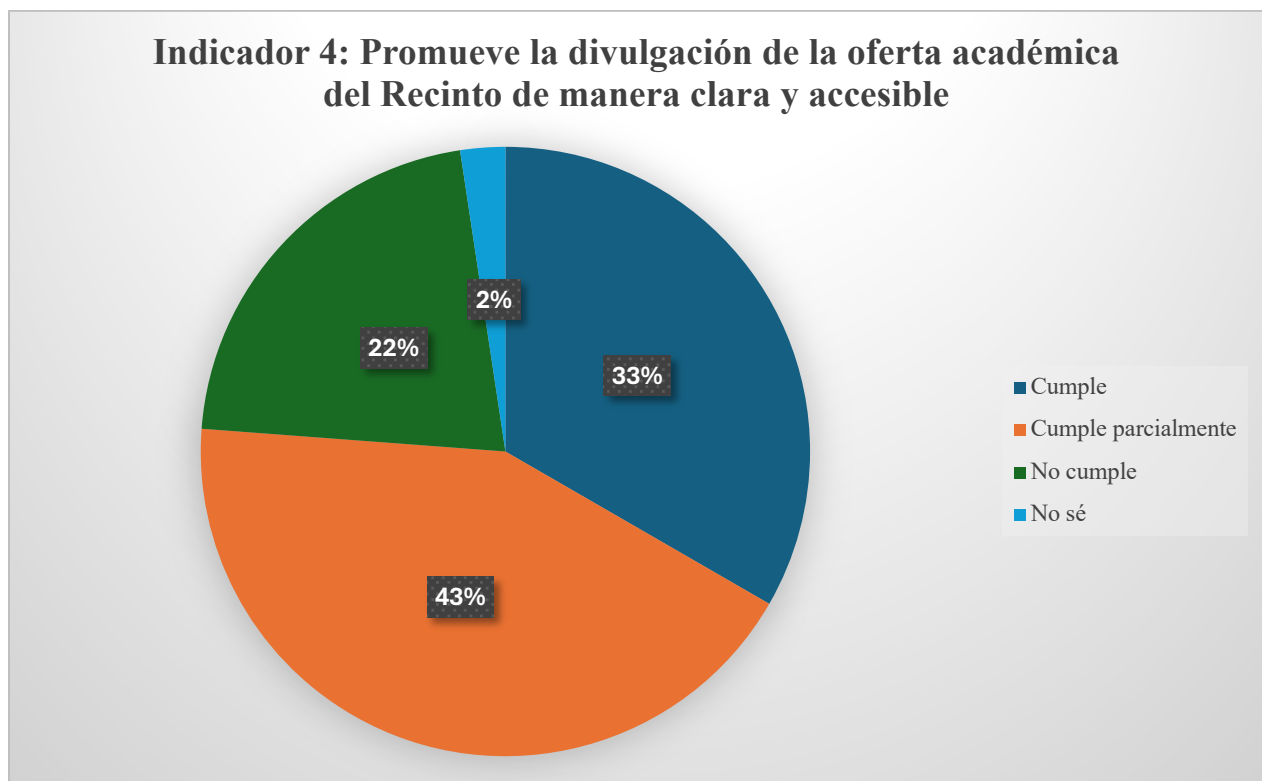
Indicador 3: Promueve el seguimiento al estudiantado en el cumplimiento de las metas académicas

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	7	10	10	5
Graduado	11	3	4	1
En curso		1		



Indicador 4: Promueve la divulgación de la oferta académica del Recinto de manera clara y accesible para el estudiantado

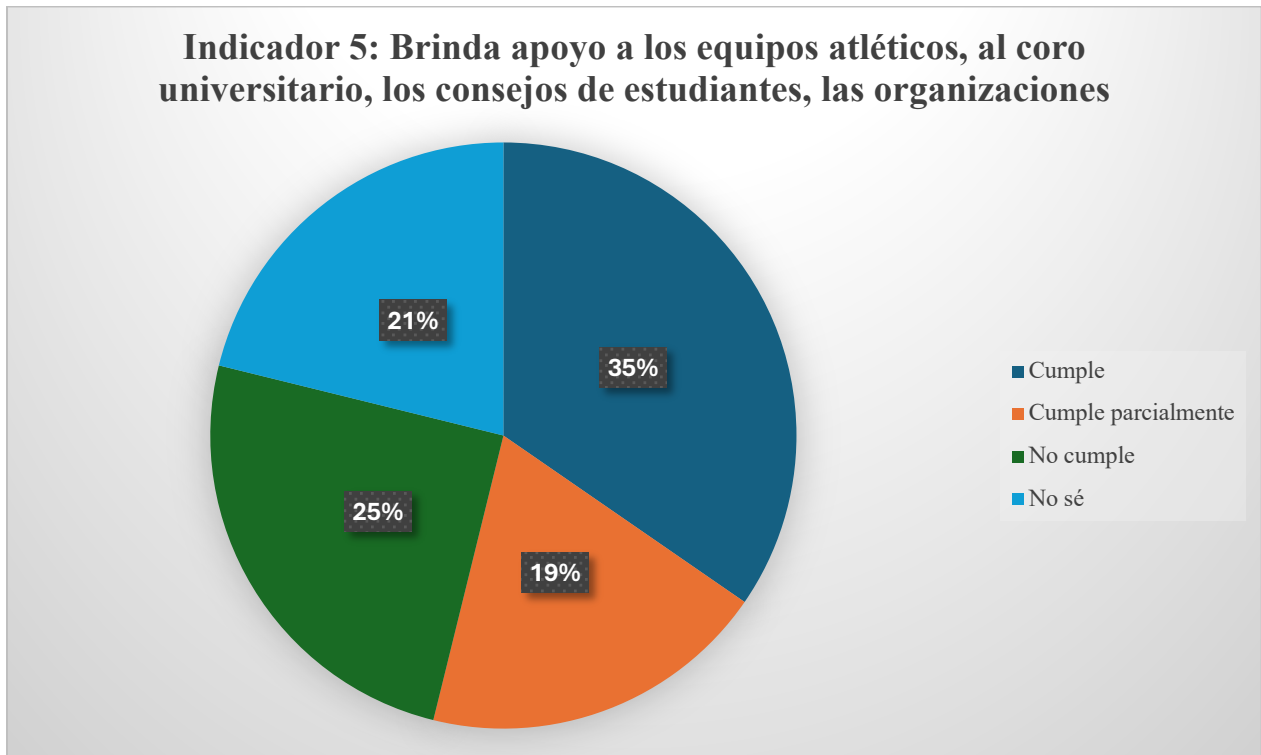
	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	11	14	6	1
Graduado	12	4	3	
En curso	1			



Criterio: Experiencia Estudiantil

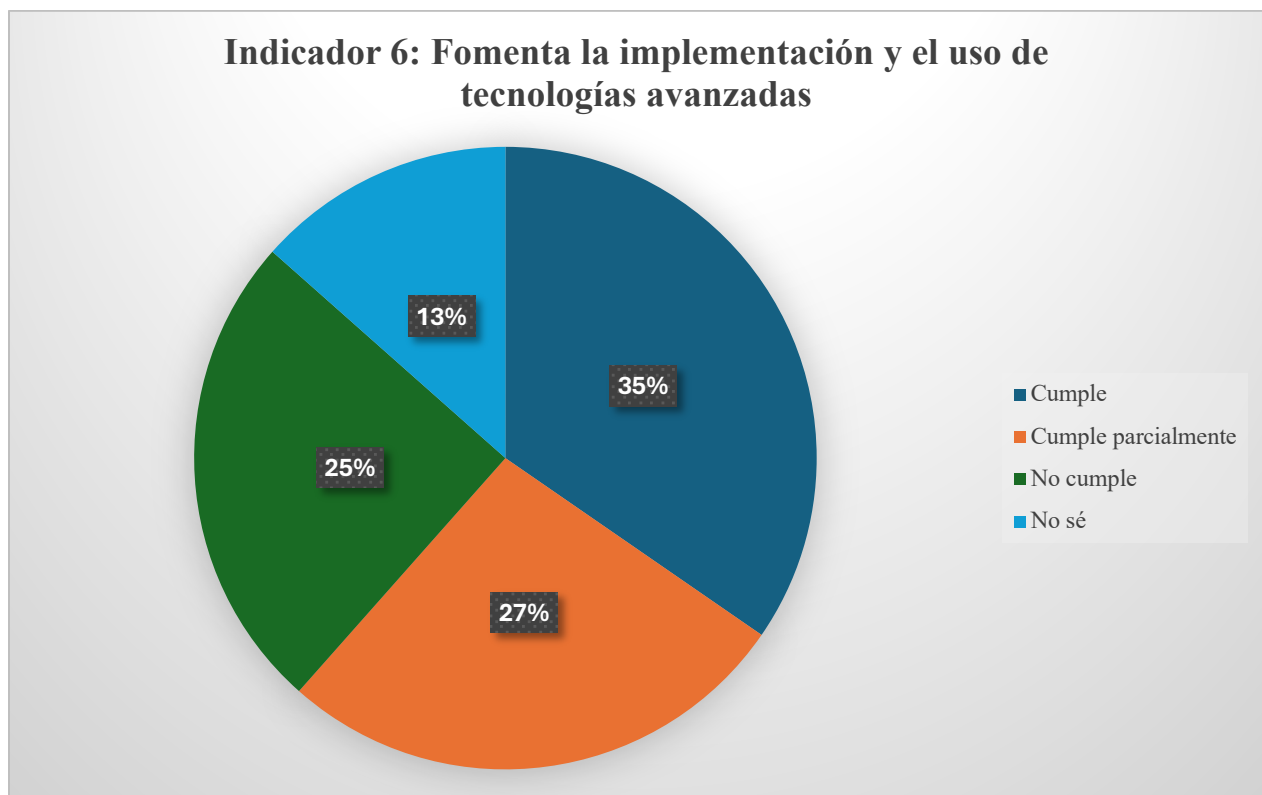
Indicador 5: Brinda apoyo a los equipos atléticos, al coro universitario, los consejos de estudiantes, las organizaciones estudiantiles y otras agrupaciones.

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	9	5	10	8
Graduado	8	5	3	3
En curso	1			



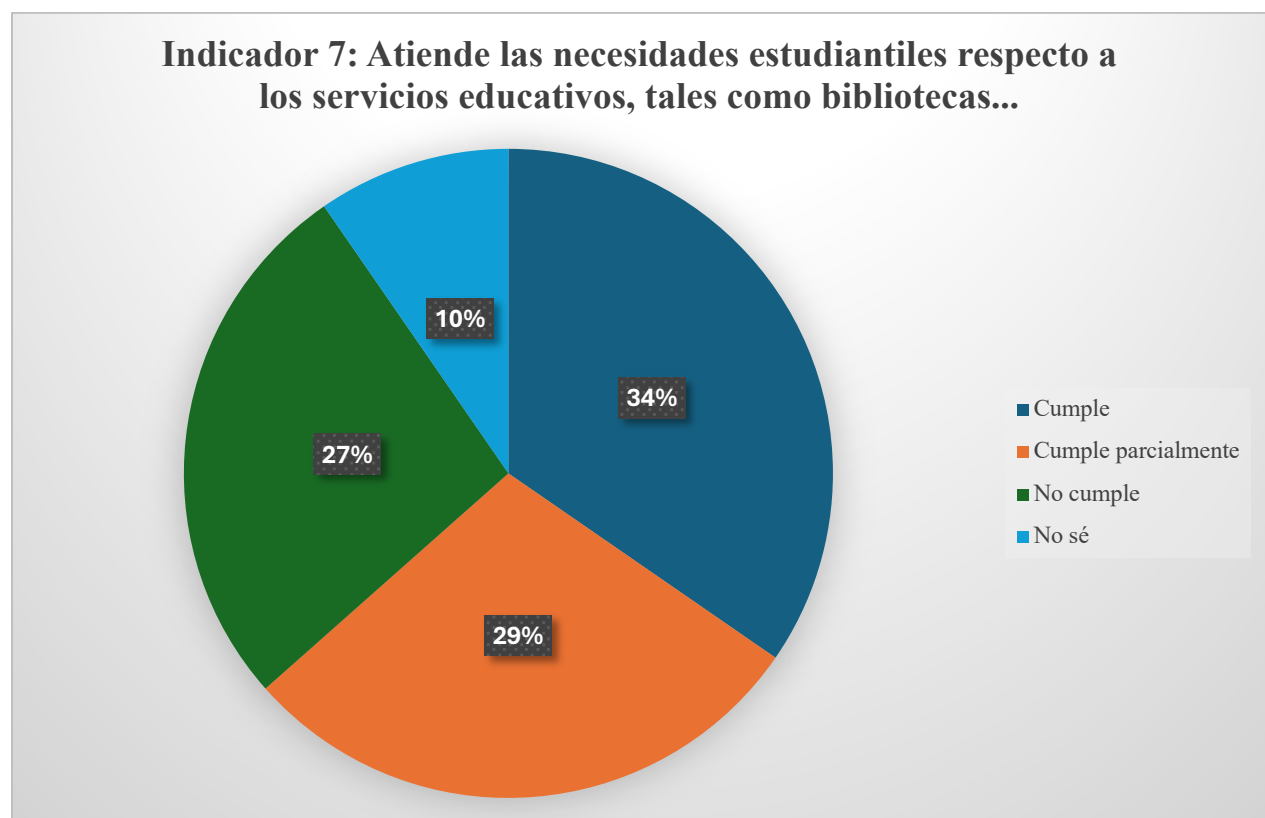
Indicador 6: Fomenta la implementación y el uso de tecnologías avanzadas en el ambiente académico

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	8	9	9	6
Graduado	9	5	4	1
En curso	1			



Indicador 7: Atiende las necesidades estudiantiles respecto a los servicios educativos, tales como bibliotecas y recursos académicos y tecnológicos

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	11	8	10	3
Graduado	7	6	4	2
En curso		1		



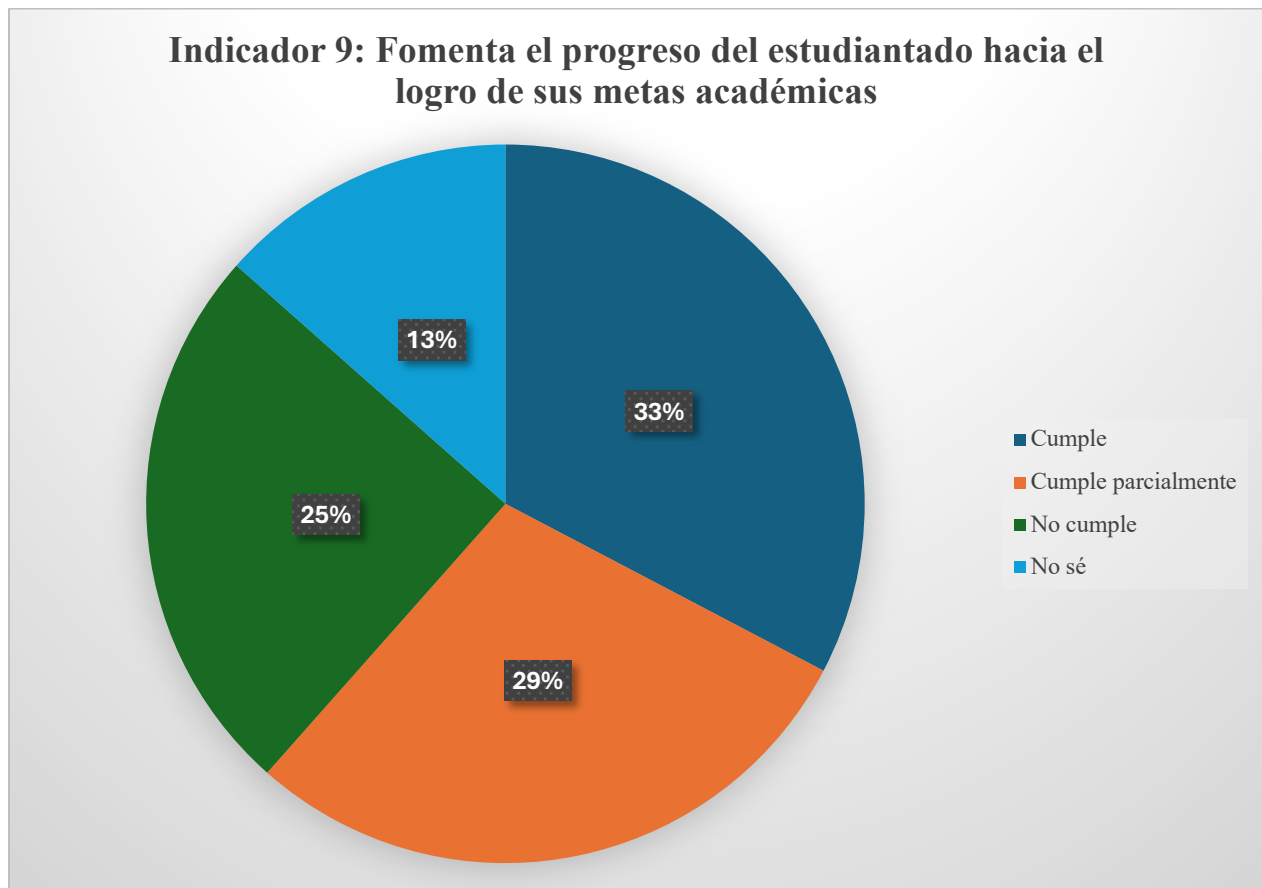
Indicador 8: Apoya la participación estudiantil en programas, competencias y conferencias nacionales e internacionales

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	15	7	6	4
Graduado	10	3	2	4
En curso	1			



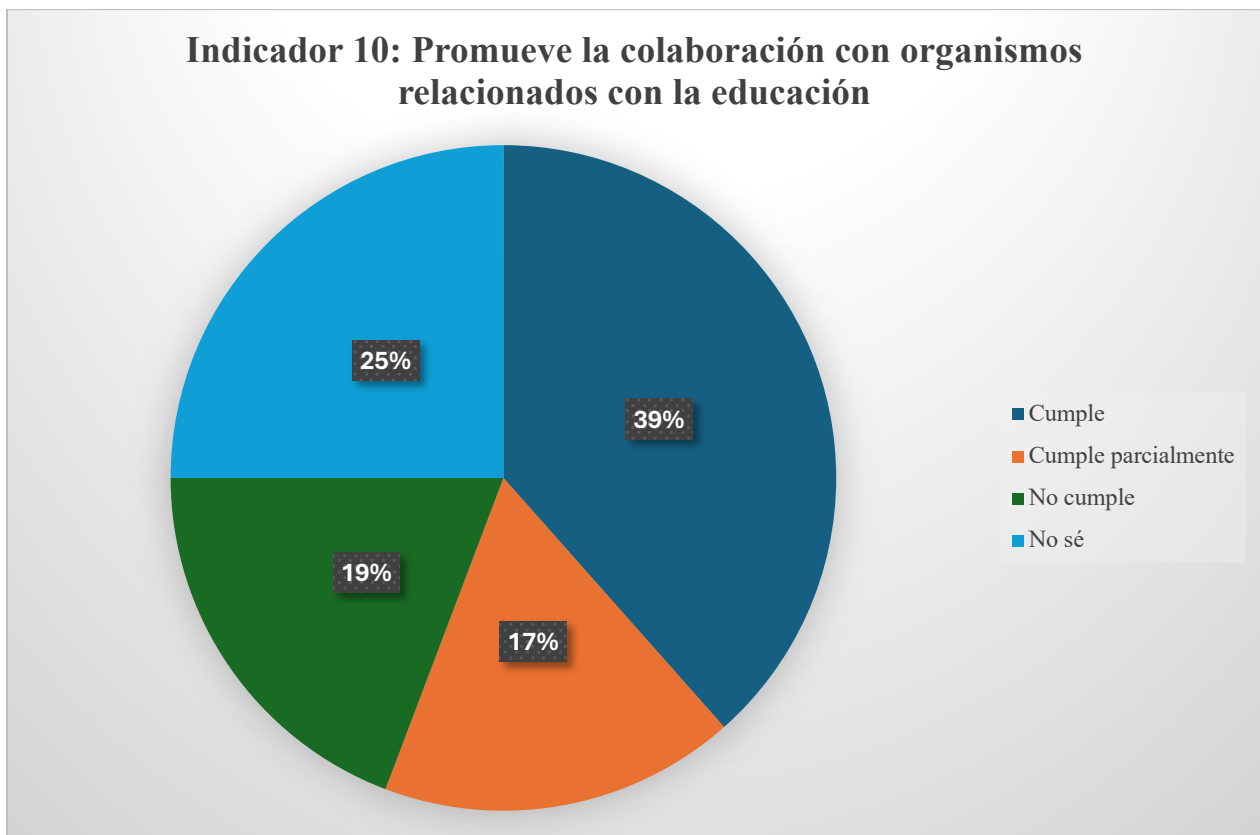
Indicador 9: Fomenta el progreso del estudiantado hacia el logro de sus metas académicas

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	8	9	9	6
Graduado	9	5	4	1
En curso		1		



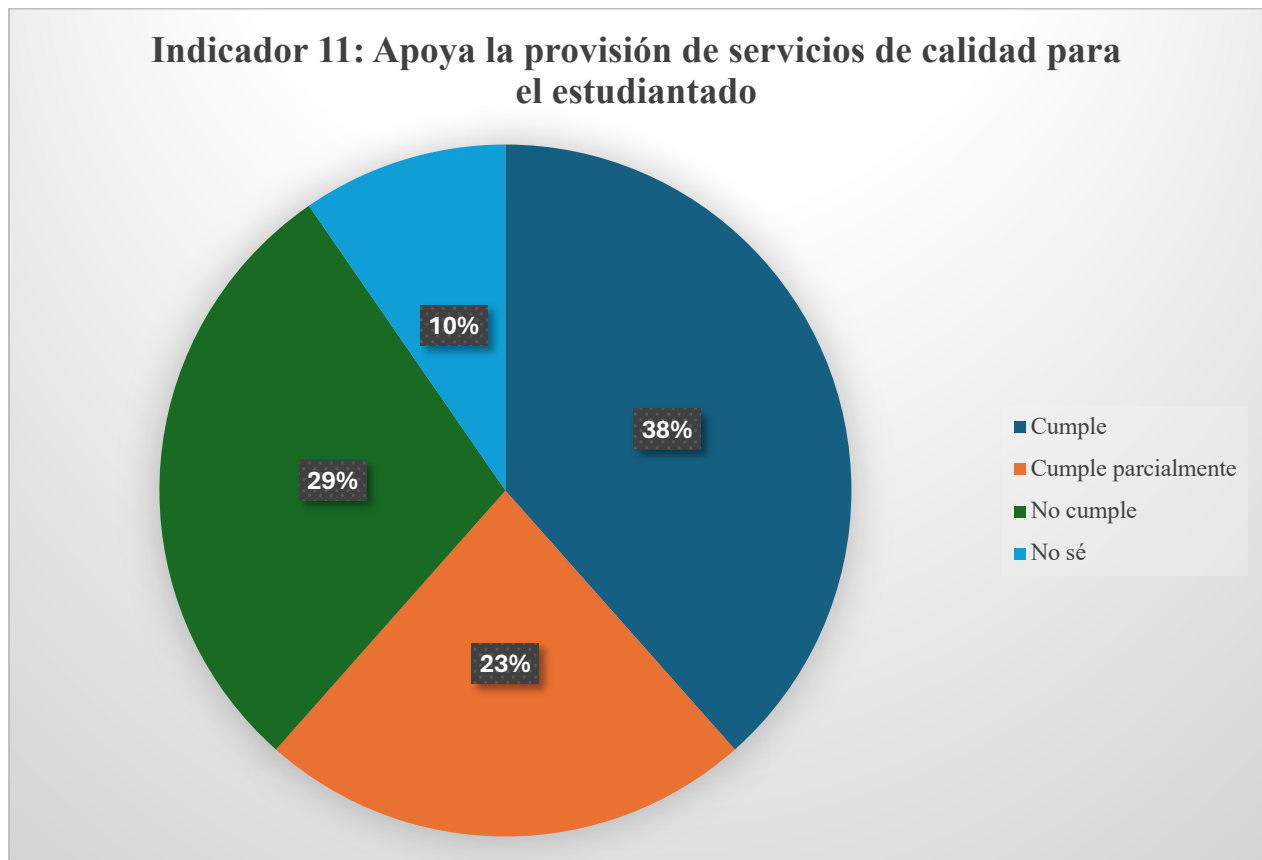
Indicador 10: Promueve la colaboración con organismos relacionados con la educación, como asociaciones profesionales, agencias gubernamentales y entidades educativas, para alcanzar metas compartidas

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	11	6	7	8
Graduado	8	3	3	5
En curso	1			



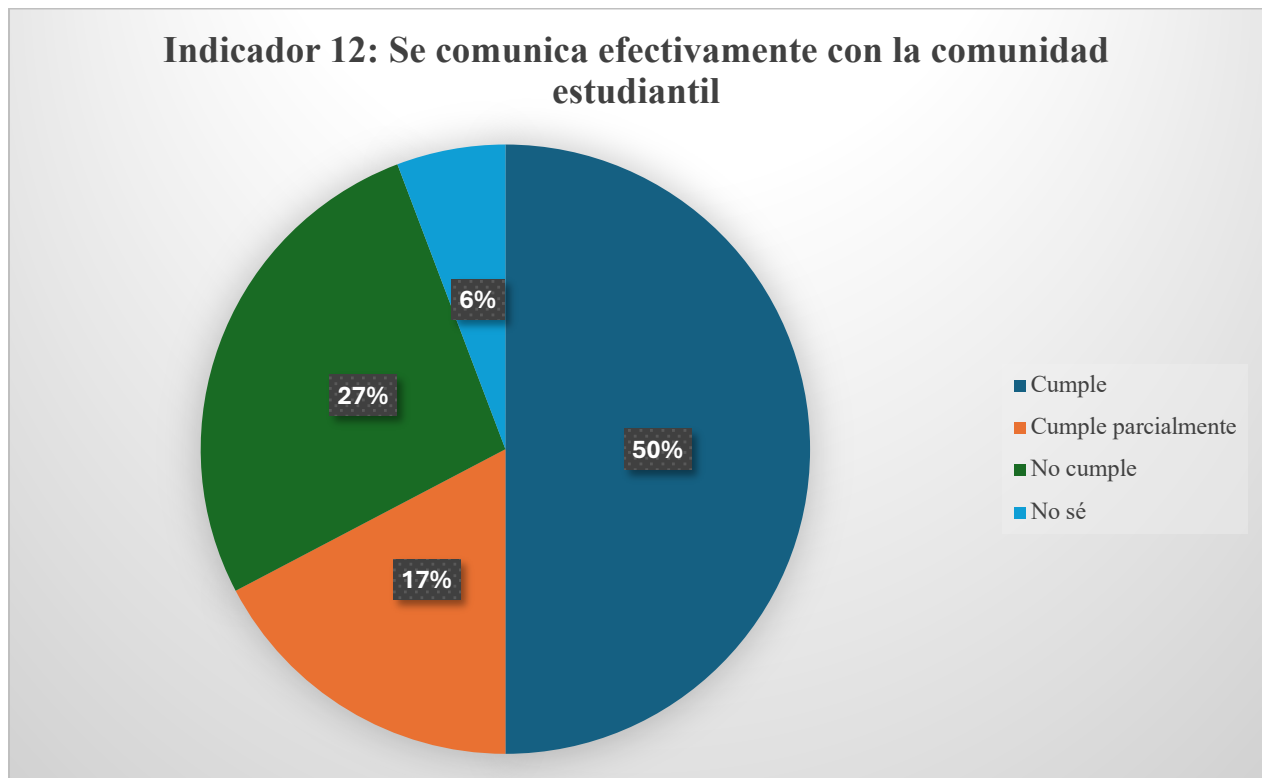
Indicador 11: Apoya la provisión de servicios de calidad para el estudiantado

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	11	7	11	3
Graduado	9	4	4	2
En curso		1		



Indicador 12: Se comunica efectivamente con la comunidad estudiantil

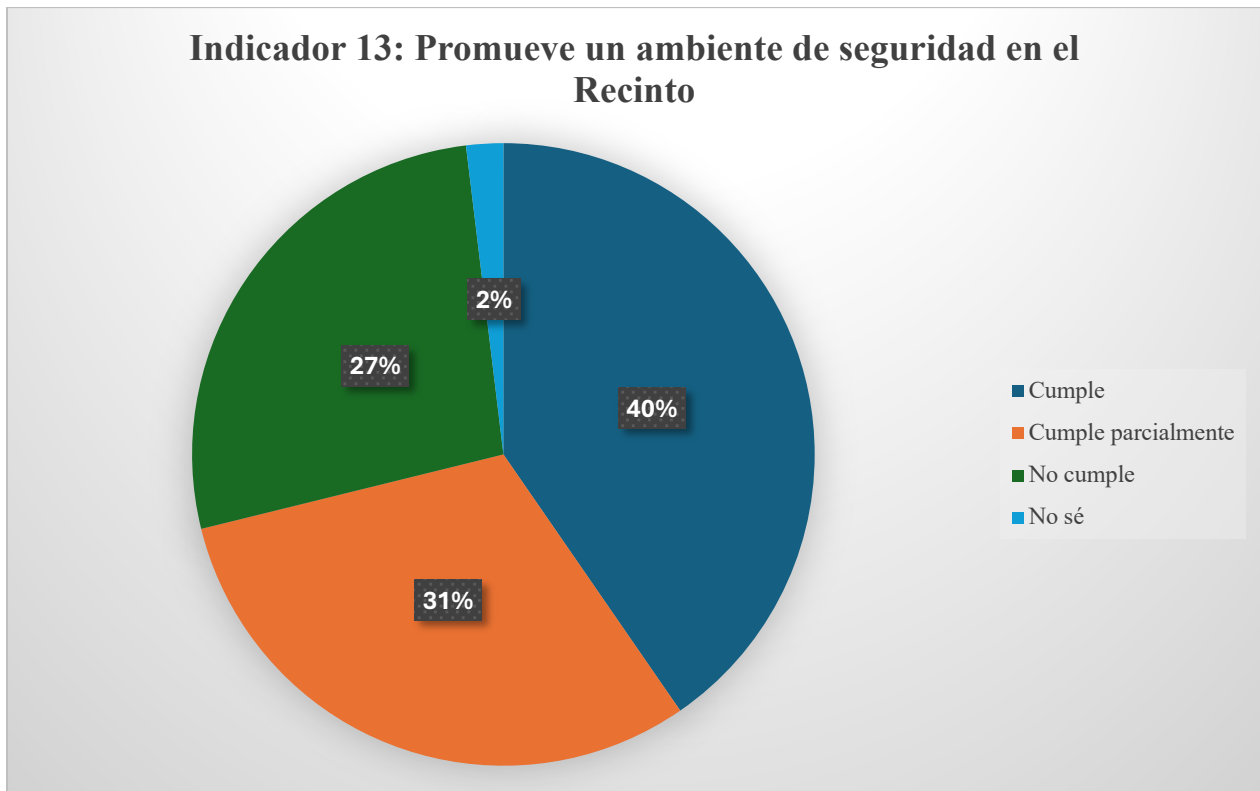
	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	16	4	10	2
Graduado	10	4	4	1
En curso		1		



Criterio: Seguridad e Inclusión

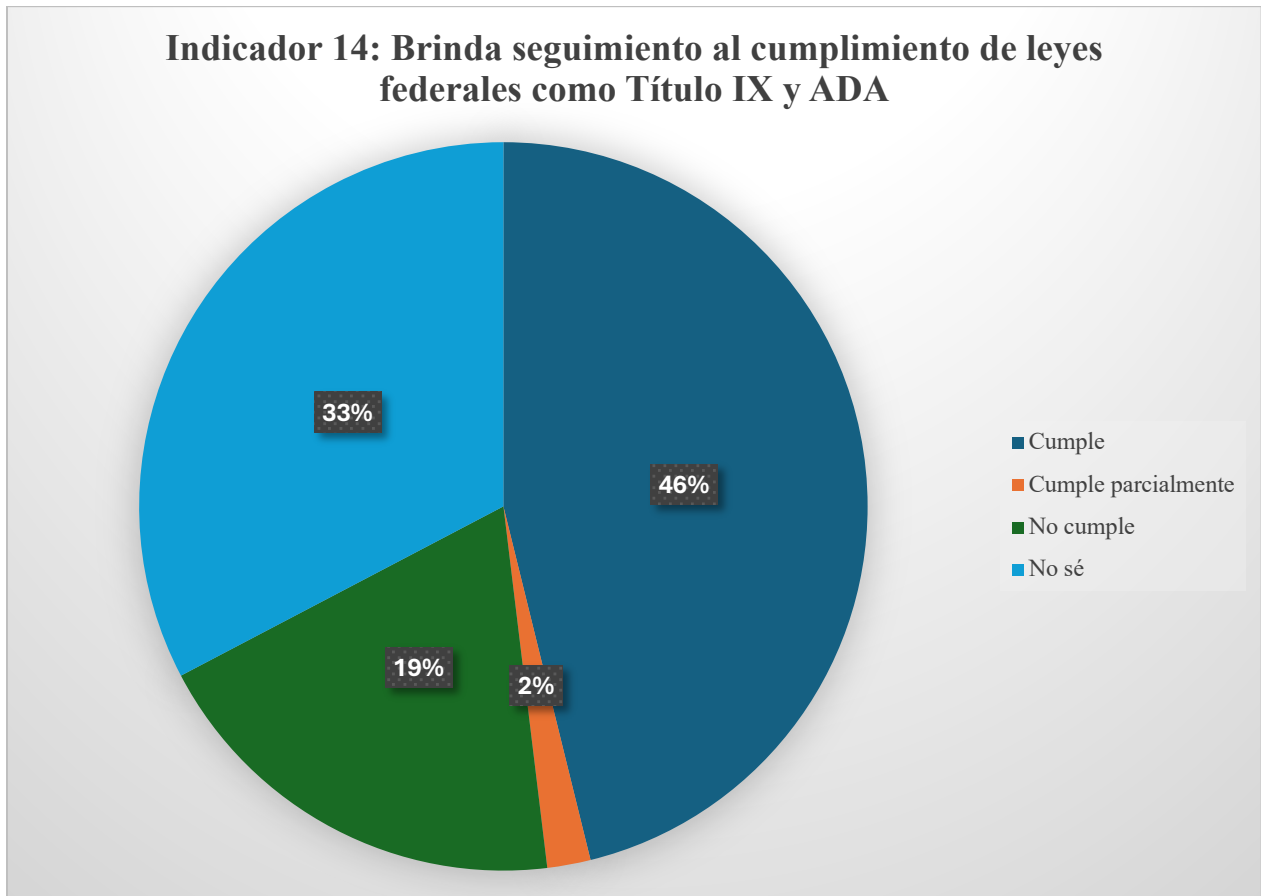
Indicador 13: Promueve un ambiente de seguridad en el Recinto, mediante medidas como iluminación, vigilancia y transportación

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	9	12	11	
Graduado	11	4	3	1
En curso	1			



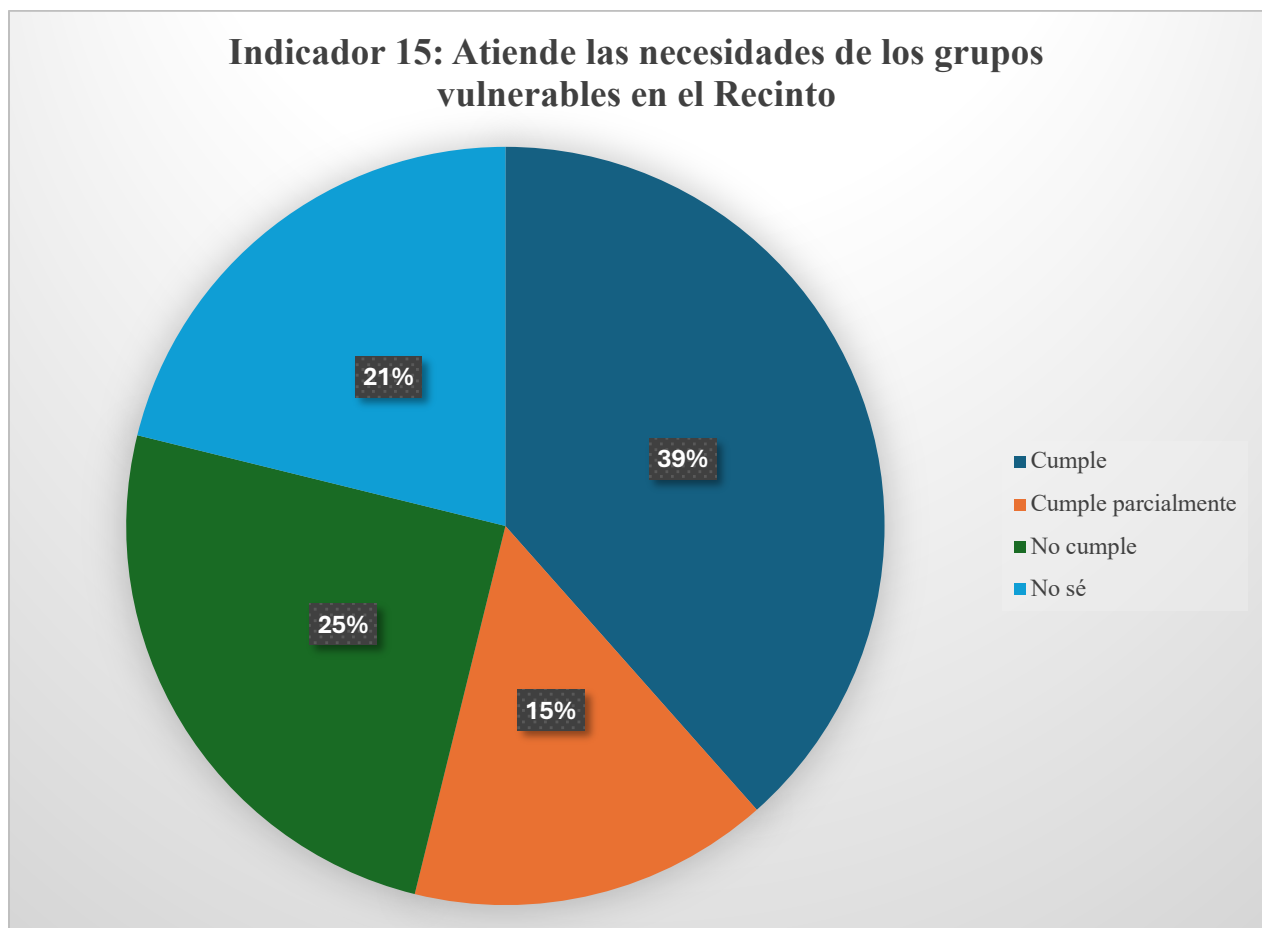
Indicador 14: Brinda seguimiento al cumplimiento de leyes federales como Título IX y ADA

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	11	1	7	13
Graduado	12		3	4
En curso	1			



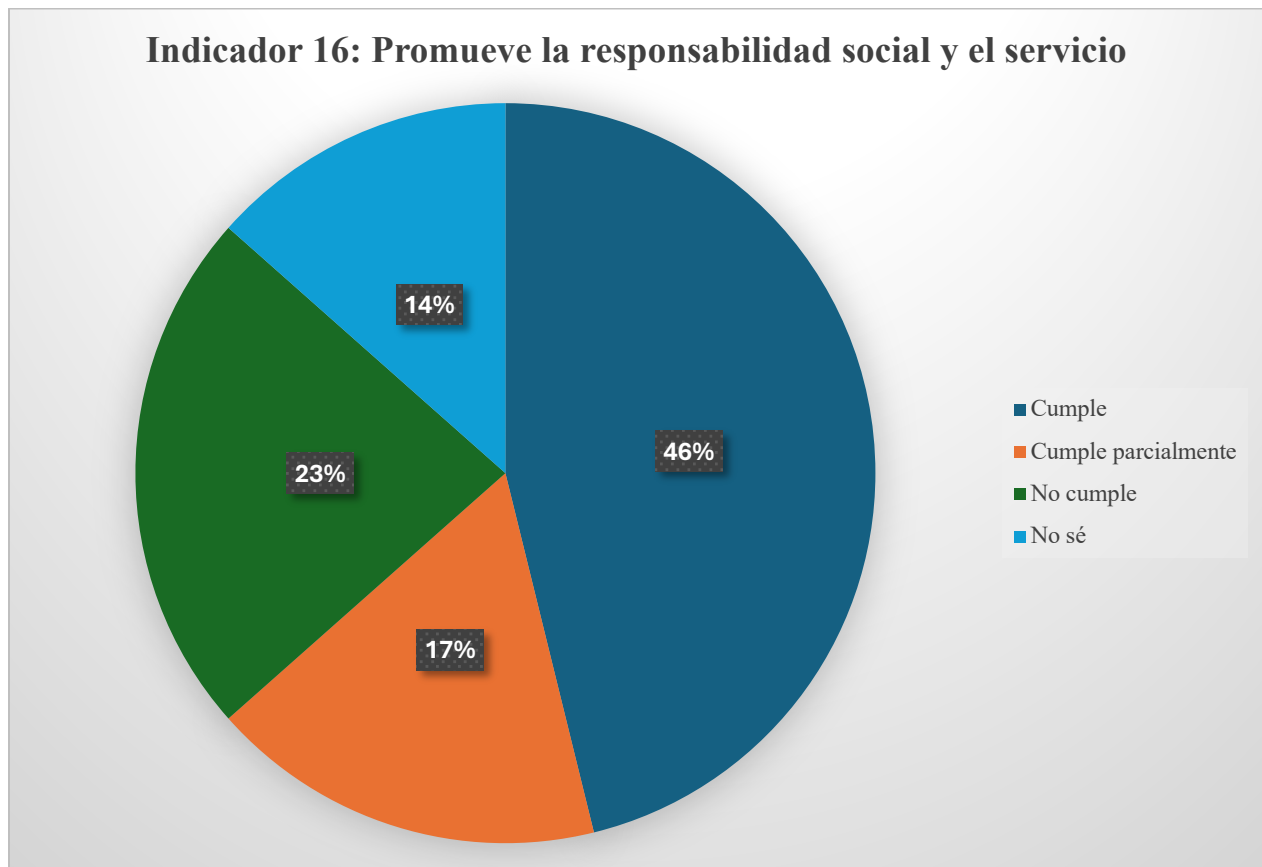
Indicador 15: Atiende las necesidades de los grupos vulnerables en el Recinto, tales como personas con diversidad funcional, estudiantes de bajos recursos y otras en situaciones de desventaja y emergencia

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	11	3	10	8
Graduado	8	5	3	3
En curso	1			



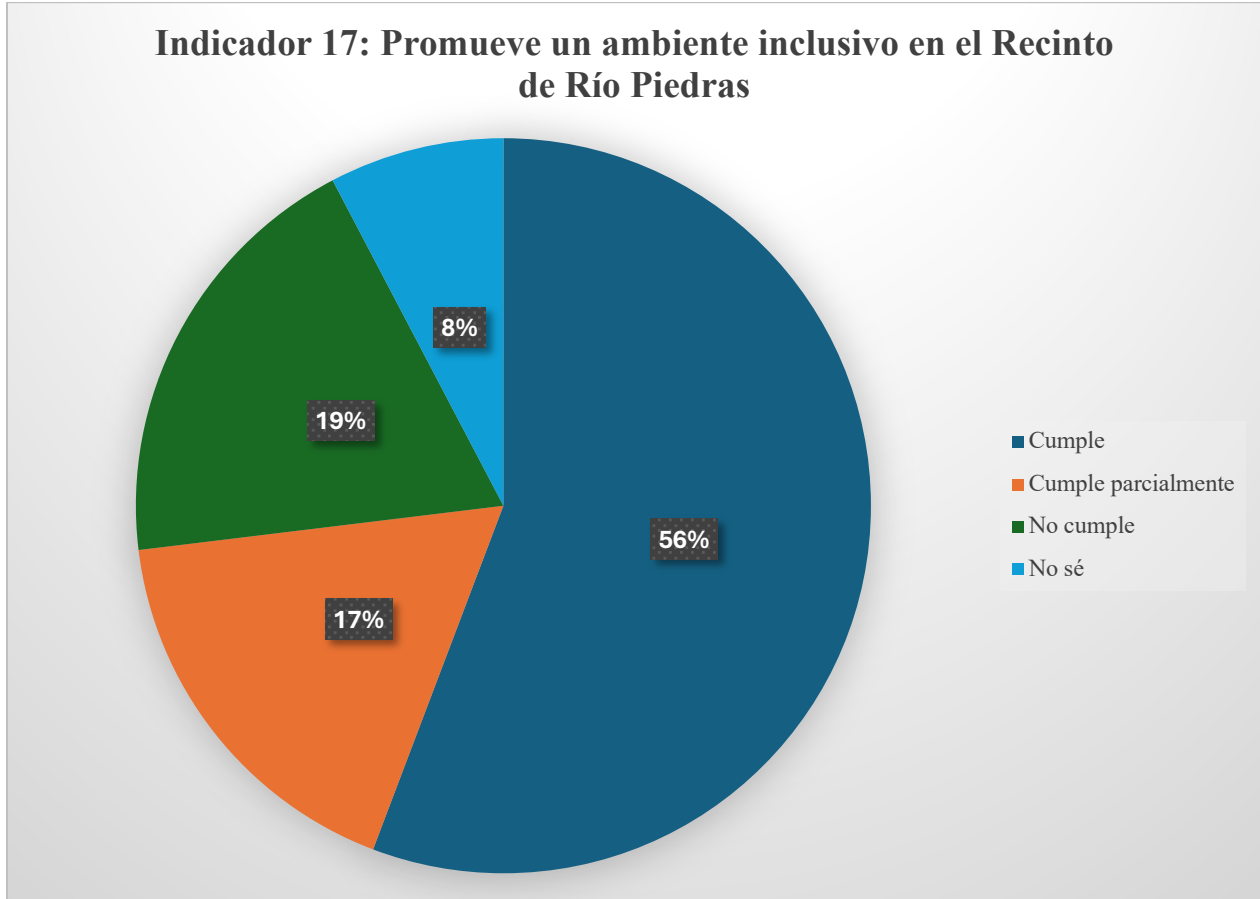
Indicador 16: Promueve la responsabilidad social y el servicio mediante programas académicos, proyectos comunitarios y otras iniciativas relevantes

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	12	6	9	5
Graduado	11	3	3	2
En curso	1			



Indicador 17: Promueve un ambiente inclusivo en el Recinto de Río Piedras

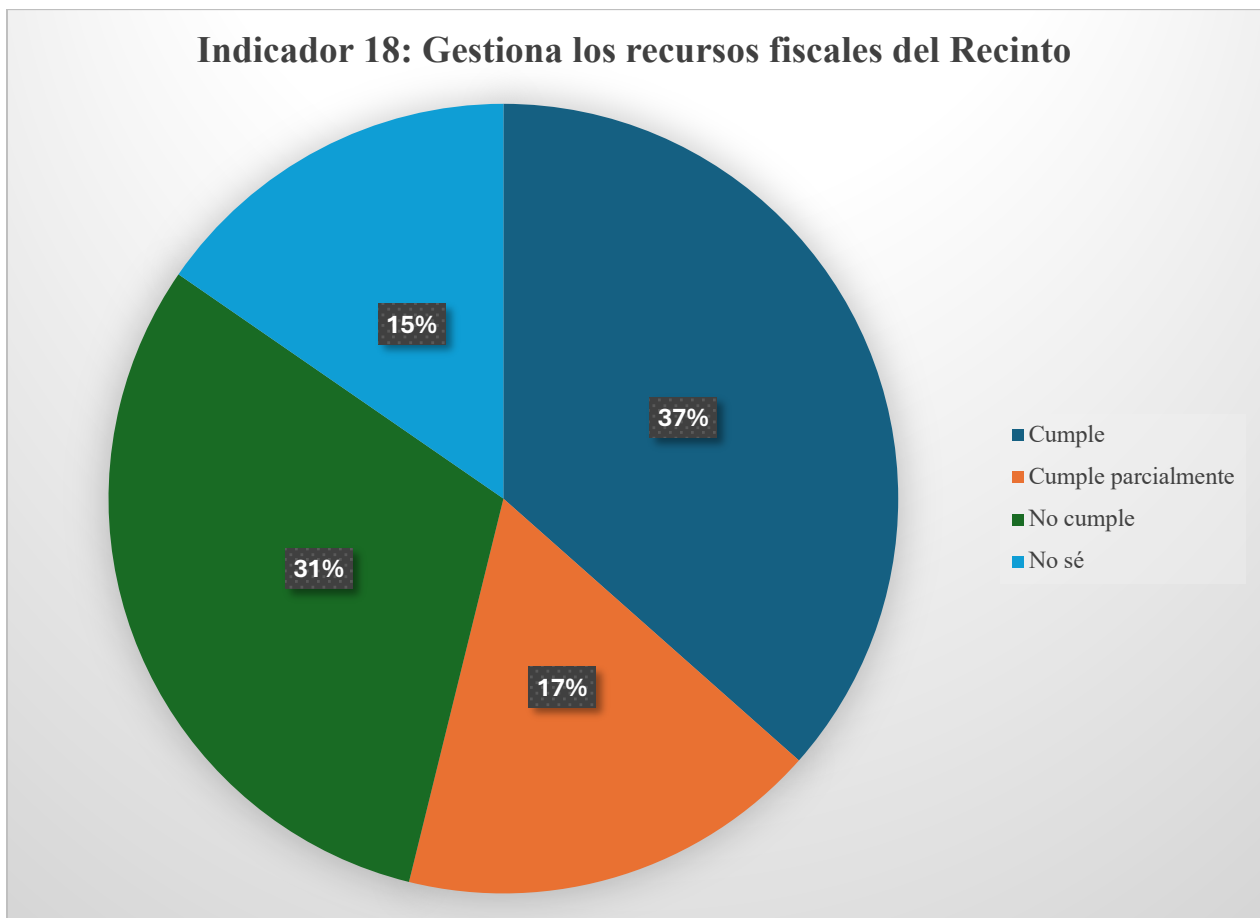
	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	15	7	7	3
Graduado	13	2	3	1
En curso	1			



Criterio: Gestión Administrativa

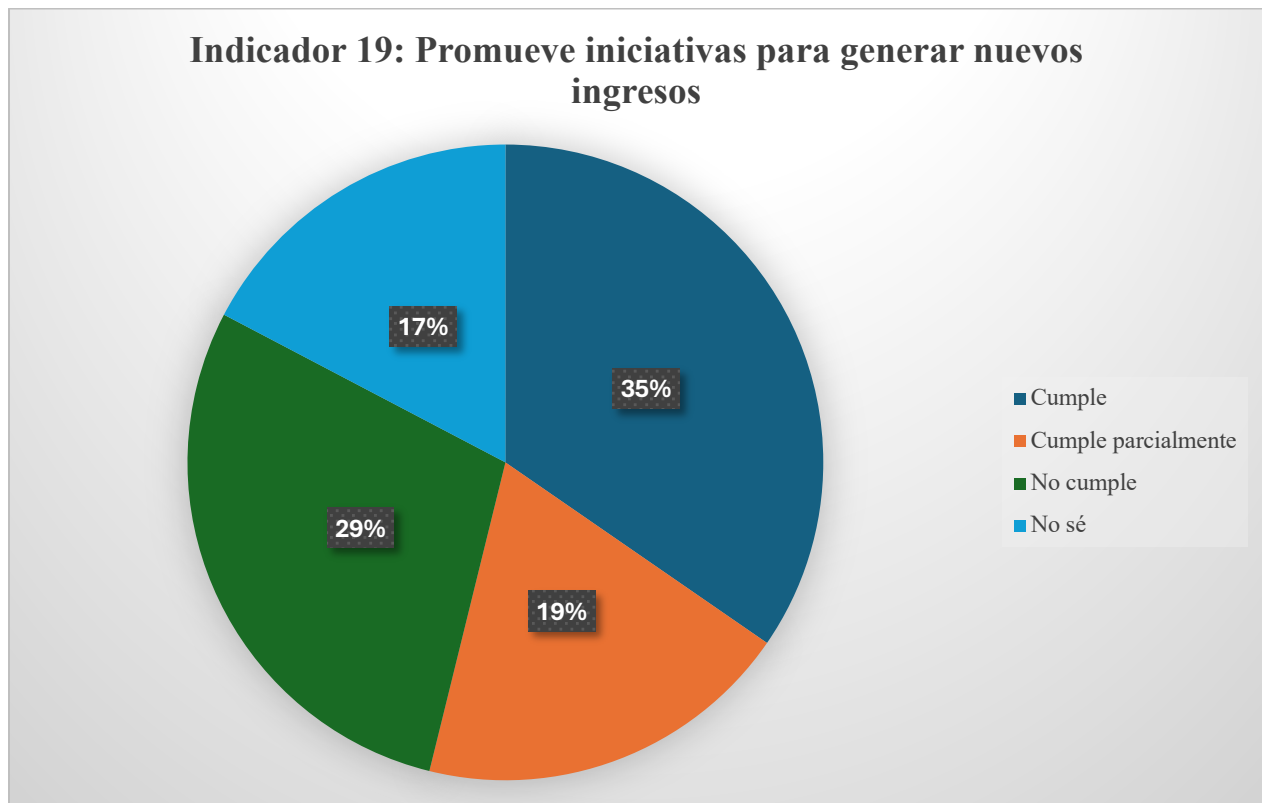
Indicador 18: Gestiona los recursos fiscales del Recinto, asegurando la solvencia presupuestaria y el uso adecuado de los fondos

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	9	5	12	6
Graduado	9	4	4	2
En curso	1			



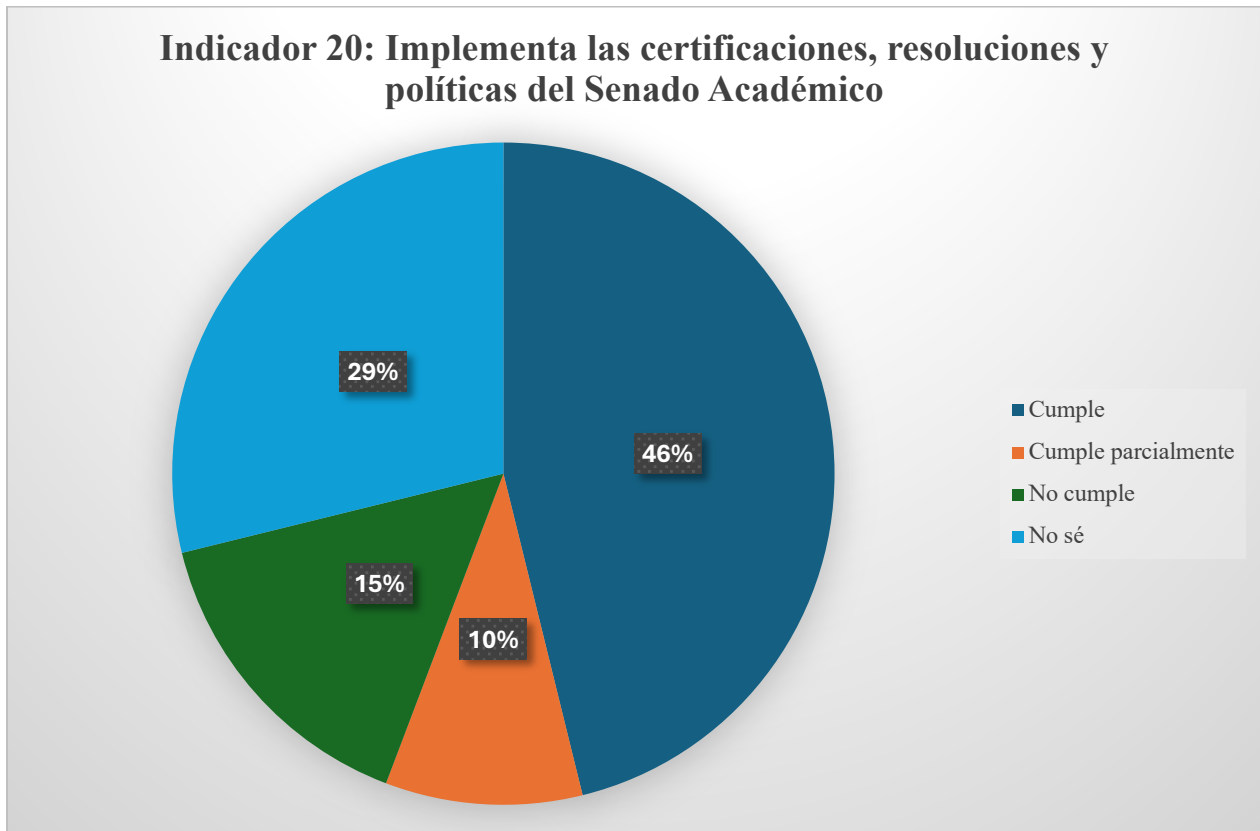
Indicador 19: Promueve iniciativas para generar nuevos ingresos y asegurar fondos recurrentes para programas e investigaciones del Recinto

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	7	5	12	8
Graduado	10	5	3	1
En curso	1			



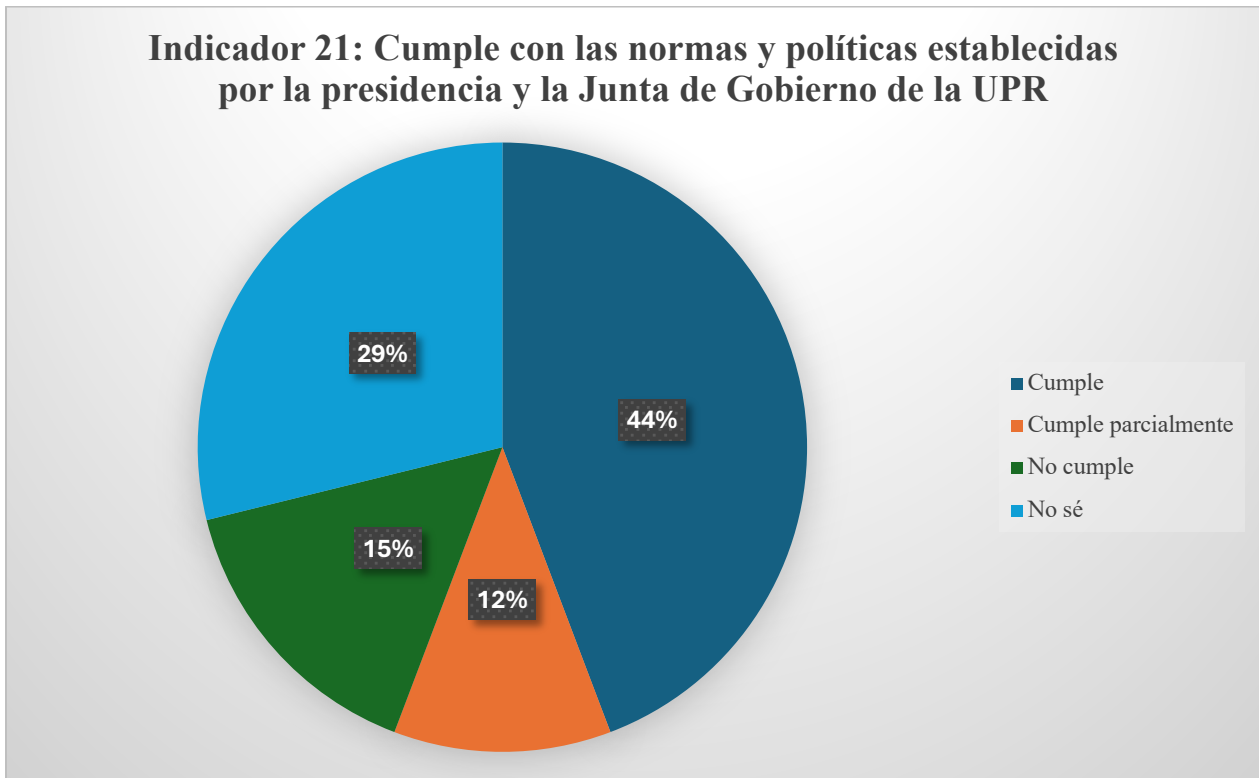
Indicador 20: Implementa las certificaciones, resoluciones y políticas del Senado Académico del Recinto de Río Piedras

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	13	3	6	10
Graduado	10	2	2	5
En curso	1			



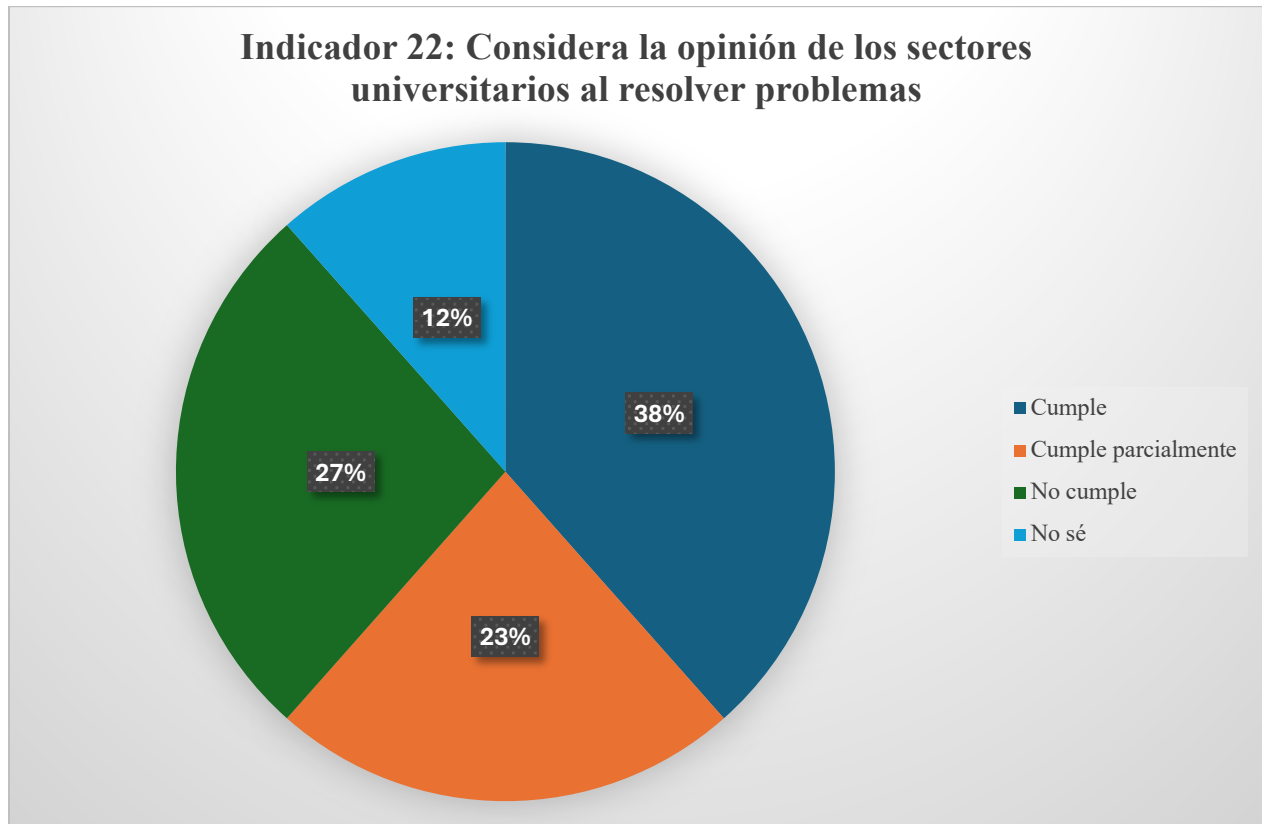
Indicador 21: Cumple con las normas y políticas establecidas por la presidencia y la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	12	4	4	12
Graduado	10	2	4	3
En curso	1			



Indicador 22: Considera la opinión de los sectores universitarios al resolver problemas

	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No sé
Subgraduado	10	7	11	4
Graduado	9	5	3	2
En curso	1			



Análisis de Resultados de Instrumento de Recopilación de Datos

El instrumento dirigido al personal del Recinto de Río Piedras recopiló un total de **90 respuestas** y evaluó **37 aspectos** del desempeño de la Dra. Angélica Varela Llavona como rectora. Las categorías de respuesta disponibles fueron: “Cumple”, “Cumple parcialmente”, “No cumple” y “No sé”.

Los resultados reflejan una **percepción generalmente positiva** por parte del personal. En el criterio de **planificación institucional**, que incluye los primeros cuatro indicadores, se observa que el **52.5%** del personal indicó que la Rectora cumple con las funciones evaluadas, mientras que un **22.5%** seleccionó “Cumple parcialmente”, un **13.9%** “No cumple” y un **11.1%** “No sé”. Un ejemplo representativo es el enunciado “*Alinea su plan de trabajo con la misión y el Plan Estratégico del Recinto*”, donde el **60%** del personal respondió “Cumple”, pero también un **23.3%** indicó cumplimiento parcial. Al analizar ítems más específicos, como el establecimiento de planes a corto, mediano y largo plazo, la proporción de respuestas afirmativas disminuye, lo que sugiere una percepción menos uniforme al considerar la planificación operativa o de mediano alcance.

En el área de **gestión administrativa**, que abarca los indicadores 5 al 9, la categoría “Cumple” fue seleccionada por el **41.3%** del personal, mientras que “Cumple parcialmente” alcanzó un **27.1%**. Las respuestas de “No cumple” (**19.3%**) y “No sé” (**12.2%**) reflejan una **mayor dispersión**, especialmente en temas relacionados con procesos administrativos internos. Por ejemplo, en el indicador sobre la *administración responsable de los recursos fiscales*, el **52.2%** respondió “Cumple”, pero el resto de las respuestas se distribuyó de forma equilibrada entre las otras tres categorías, lo que podría indicar que ciertos aspectos administrativos **no son igualmente percibidos por todos los sectores** del personal.

En cuanto al criterio de **liderazgo y comunicación**, que comprende los ítems 10 al 15, se registra el promedio más alto de respuestas “Cumple” entre todos los criterios, con **56.1%**, seguido por **22.2%** en “Cumple parcialmente”, **17.0%** en “No cumple” y solo **4.6%** en “No sé”. Este resultado sugiere una percepción mayormente afirmativa sobre el ejercicio del liderazgo institucional. Por ejemplo, en el ítem “*Defiende los intereses del Recinto de Río Piedras ante entidades externas y gubernamentales*”, el **52.2%** indicó “Cumple”, aunque un **23.3%** señaló que no se cumple con esa función, lo que evidencia una valoración general positiva, **pero no unánime**.

El criterio de **toma de decisiones y solución de problemas**, que incluye los indicadores 16 al 19, refleja una percepción más matizada. Solo el **44.4%** respondió que la Rectora “Cumple”, mientras que el **25.3%** seleccionó “Cumple parcialmente”, el **17.5%** indicó “No cumple” y el **12.8%** “No sé”. Este patrón puede vincularse a la percepción de que algunas decisiones de la Rectora **no son**

comunicadas lo suficiente o no incorporan adecuadamente la participación del personal. En particular, indicadores relacionados con el *uso de evidencia en la toma y consulta en la toma de decisiones* mostraron una distribución amplia entre las distintas categorías de respuesta.

En lo que respecta a **relaciones externas** (indicadores 20 al 23), el **51.1%** del personal indicó que la Rectora cumple con estas funciones, mientras que un **23.3%** señaló cumplimiento parcial. La proporción de respuestas “No cumple” fue de **12.2%** y “No sé” alcanzó el **13.3%**. El indicador con **mayor porcentaje de cumplimiento** dentro de todo el instrumento corresponde a esta categoría: “*Representa al Recinto de Río Piedras y al sistema de la Universidad de Puerto Rico en foros externos*”, donde el **64.4%** respondió “Cumple”. Esto sugiere que las funciones representativas, al ser **más visibles**, generan un mayor grado de acuerdo entre el personal.

La **gestión académica**, que incluye los indicadores 24 al 29, también obtuvo un **51.1%** de respuestas en la categoría “Cumple”, seguido por un **24.8%** en “Cumple parcialmente”, un **17.4%** en “No cumple” y un **6.7%** en “No sé”. Aunque la mayoría considera que se cumple con las funciones académicas, se observa **cierta división de opiniones**. Por ejemplo, en el indicador “*Promueve oportunidades de desarrollo profesional para personal docente y no docente y estudiantes*”, solo el **43.3%** respondió “Cumple”, mientras que el **25.6%** indicó cumplimiento parcial y el **24.4%** “No cumple”. Esto sugiere que los esfuerzos en este ámbito **no son igualmente valorados o percibidos** por todos los sectores del personal.

En el criterio de **presupuesto y fondos** (ítems 30 al 33), los resultados reflejan una evaluación más reservada. El **41.4%** del personal seleccionó “Cumple”, mientras que un **21.7%** respondió “Cumple parcialmente”, un **18.1%** “No cumple” y un **18.9%** “No sé”. Esta última cifra es **una de las más altas en todo el cuestionario**. El indicador “*Demuestra efectividad en la gestión para conseguir fondos externos*” obtuvo solo un **37.8%** de respuestas “Cumple”, acompañado de un **23.3%** de “Cumple parcialmente” y un **18.9%** de “No sé”. Esto sugiere que las funciones asociadas al manejo presupuestario y a la búsqueda de fondos externos **tienen menor visibilidad o generan mayores niveles de incertidumbre** entre el personal.

Por último, el criterio de **seguridad e inclusión** (ítems 34 al 37) recibió un **50.3%** de respuestas en la categoría “Cumple”, un **23.9%** en “Cumple parcialmente”, un **15.3%** en “No cumple” y un **10.6%** en “No sé”. Aunque la percepción de cumplimiento es mayoritaria, los porcentajes reflejan una percepción **más dividida** en comparación con otras áreas. En el indicador “*Promueve un ambiente de seguridad en el Recinto...*”, solo el **41.1%** respondió “Cumple”, mientras que el **33.3%** indicó “Cumple parcialmente” y el **20.0%** “No cumple”. Este patrón sugiere que, si bien hay reconocimiento de algunas iniciativas, la experiencia cotidiana del personal en temas de seguridad o inclusión **no siempre coincide con las acciones institucionales percibidas**.

El instrumento administrado al estudiantado del Recinto de Río Piedras obtuvo **52 respuestas** y evaluó **22 enunciados** agrupados en cuatro criterios principales: **gestión académica, experiencia**

estudiantil, seguridad e inclusión, y gestión administrativa. Las opciones de respuesta fueron: “Cumple”, “Cumple parcialmente”, “No cumple” y “No sé”. Los resultados muestran una percepción más crítica y fragmentada que la observada en el instrumento para empleados, con una mayor presencia de respuestas en las categorías de incumplimiento o desconocimiento.

En el criterio de **gestión académica**, que incluye los primeros cuatro indicadores, el **40.4%** del estudiantado indicó que la Rectora cumple con las funciones evaluadas. Un **28.4%** seleccionó “Cumple parcialmente”, mientras que un **23.1%** señaló “No cumple” y un **8.2%** manifestó no tener suficiente información (“No sé”). Esta distribución refleja una percepción dividida sobre el impacto de la gestión de la Rectora en los procesos académicos. Por ejemplo, en el enunciado “*Fomenta el desarrollo y revisión continua de programas académicos*”, solo el 40.4% respondió “Cumple”, mientras que un 25% indicó “No cumple” y el resto se distribuyó entre cumplimiento parcial e “No sé”. Esta diversidad de respuestas sugiere que, aunque se reconocen esfuerzos en el área académica, también existen cuestionamientos sobre la profundidad o efectividad de esas iniciativas.

La **experiencia estudiantil**, presenta resultados similares, con un **39.2%** en la categoría “Cumple”, **22.6%** en “Cumple parcialmente”, **24.0%** en “No cumple” y un **14.2%** en “No sé”. La distribución de respuestas en esta categoría refleja una percepción más crítica por parte del estudiantado. Por ejemplo, en el indicador “*Promueve el seguimiento al estudiantado en el cumplimiento de las metas académicas*”, solo el 34.6% indicó “Cumple”, mientras que tanto “Cumple parcialmente” como “No cumple” obtuvieron un 26.9%. Esta paridad entre respuestas positivas y negativas sugiere una evaluación dividida de las políticas y acciones que impactan directamente la trayectoria académica de los estudiantes. De igual modo, en “*Promueve la responsabilidad social y el servicio mediante programas académicos y comunitarios*”, aunque el 40.4% indicó “Cumple”, un 23.1% respondió “No cumple”, y el resto se distribuyó entre cumplimiento parcial o desconocimiento. La presencia de porcentajes significativos en la categoría “No sé” en varios de estos ítems podría estar asociada a una **falta de visibilidad** de las gestiones institucionales desde la perspectiva del estudiantado.

En cuanto al criterio de **seguridad e inclusión**, el **45.4%** indicó que la Rectora “Cumple”, el **16.5%** “Cumple parcialmente”, el **22.7%** “No cumple” y el **15.4%** respondió “No sé”. A pesar de ser el criterio con el porcentaje más alto en la categoría “Cumple”, la presencia considerable de respuestas críticas o de desconocimiento apunta a una percepción mixta sobre las condiciones de seguridad y las políticas inclusivas en el Recinto. Estos resultados sugieren que, si bien algunos sectores del estudiantado reconocen avances o esfuerzos institucionales, otros consideran que las medidas adoptadas no han sido suficientes o adecuadamente comunicadas.

Finalmente, el criterio de **gestión administrativa**, que abarca los indicadores 18 al 22, refleja uno de los niveles más bajos de certeza por parte del estudiantado. Solo el **40.0%** respondió que la Rectora “Cumple” con estas funciones, mientras que el **16.2%** señaló “Cumple parcialmente”, el **23.5%** “No cumple” y el **20.4%** “No sé”. Este último valor representa el porcentaje más alto de

desconocimiento registrado en todo el cuestionario. La alta proporción de respuestas “No sé” puede indicar que muchos aspectos de la gestión administrativa son **poco accesibles o comprensibles** para el estudiantado general, lo cual limita su capacidad para emitir una evaluación informada. Este patrón sugiere que existe una **desconexión entre la administración y el estudiantado**, particularmente en áreas no directamente vinculadas a la docencia o los servicios académicos cotidianos.

Los resultados del instrumento reflejan una experiencia institucional percibida como **fragmentada y en muchos casos limitada** desde la perspectiva del estudiantado. Aunque algunos ítems muestran niveles de cumplimiento moderadamente altos, la combinación constante de respuestas “Cumple parcialmente”, “No cumple” y “No sé” en todos los criterios sugiere que las gestiones de la Rectoría no han sido igualmente visibles o efectivas para todos los sectores estudiantiles. Estos hallazgos evidencian la necesidad de **reforzar la comunicación institucional**, aumentar la transparencia sobre las decisiones administrativas y promover una mayor participación del estudiantado en los procesos estratégicos que afectan su experiencia universitaria.

En síntesis, los resultados del instrumento administrado al estudiantado reflejan una evaluación más heterogénea y crítica en comparación con la del personal. Las respuestas evidencian tanto reconocimiento de algunos esfuerzos institucionales como preocupaciones relacionadas con la visibilidad, pertinencia y efectividad de ciertas gestiones. La notable presencia de respuestas “Cumple parcialmente”, “No cumple” y “No sé” sugiere que existe margen para fortalecer los vínculos entre la administración rectoral y el estudiantado, particularmente mediante estrategias de comunicación más efectivas y una participación estudiantil más activa en los procesos institucionales.

Resultados del enfoque cualitativo por criterio de evaluación

El Comité llevó a cabo varias actividades diseñadas para obtener una visión más profunda sobre la evaluación del desempeño de la Rectora del Recinto de Río Piedras. Se incluyó una sección de comentarios abiertos en el instrumento administrado tanto a estudiantes como a empleados, lo que permitió a los participantes compartir sus opiniones y sugerencias de manera libre. Además, se realizó una entrevista presencial con la Rectora, en la que se abordaron aspectos clave de su gestión y sus proyectos futuros. También se organizó un Diálogo Multisectorial, que reunió a representantes de distintos sectores de la comunidad universitaria para discutir diversos temas relacionados con la administración rectoral. Estas actividades proporcionaron información valiosa y cualitativa que complementa la evaluación general de la Rectora.

A continuación, se presentan los hallazgos y aspectos sobresalientes en cada actividad, organizados en los criterios de evaluación establecidos:

Criterio I: Planificación Institucional

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Se identifican opiniones relacionadas con la visión de futuro del Recinto y la necesidad de planificación más innovadora y estratégica.

- **Visión de futuro:** Ausencia de proyección a largo plazo.
- **Estancado:** Falta de avance institucional.
- **Innovación:** Limitada o ausente en la gestión.
- **Iniciativas administrativas:** Se esperan propuestas más firmes.

Citas:

- *“Debe haber un cambio. El recinto está estancado por la falta de personas con visiones de futuro.”*
- *“Me parece que la Dra. Llavona ha tenido momentos buenos y otros no. No obstante, entiendo que su gestión ha sido poco innovadora.”*

Estudiantes:

Resumen: Comentarios sobre la necesidad de defender la estructura académica, proteger la misión universitaria y rechazar políticas de desmantelamiento.

- **Defender programas académicos:** Rechazo a la eliminación de cursos.
- **Desmantelamiento:** Percepción de debilitamiento institucional.
- **Estructura deteriorada:** Asociada a falta de visión institucional.

Citas

- *“Todo rector y funcionario de la universidad, se debe al estudiantado y a la comunidad universitaria...”*
- *“Con todo respeto, la única solicitud que enfatizo es que ningún curso de la UPR... sea eliminado.”*

Entrevista con la Rectora

La Rectora ha trabajado en iniciativas relacionadas con el desarrollo institucional, enfrentando limitaciones en la gestión desde niveles centrales. Ha promovido procesos de consulta y acciones dirigidas a necesidades identificadas.

- Ha mantenido su visión institucional a pesar de los retos.
- Reconoce que la Administración Central no facilita procesos y limita la acción de los rectores.
- Se han realizado **convocatorias de propuestas** relacionadas con **sostenibilidad**.
- Ha dado **apoyo presupuestario a programas con fondos limitados** (ej. CATEC).
- Se menciona **apoyo a laboratorios e infraestructura** desde Rectoría.
- La **DECEP** realizó un **estudio de necesidades** para definir sus ofertas educativas.
- Se desarrolla un **plan de infraestructura**, según se indica con el nombramiento de personal clave.

Diálogo multisectorial

Los sectores reconocen que se han dado pasos iniciales hacia una planificación estructural, especialmente en el área de infraestructura. No obstante, persiste la percepción de una falta de articulación institucional y de comunicación clara con las unidades académicas y administrativas.

- **Nombramiento en infraestructura** de la Arq. Mayra Jiménez considerado un paso **positivo** hacia la **planificación estructural**.
- Existencia de un **primer plan de infraestructura formal** en el Recinto.

- **Percepción de falta de comunicación** clara entre la Rectora y los **Decanatos** sobre planificación.
- Camino iniciado hacia la planificación, pero sin **articulación institucional visible**.

Análisis documental

Se evidenció una implementación completa de los procesos de planificación institucional:

- Aprobación del **Plan Estratégico 2024–2029** (Certificación Núm. 48, Senado Académico), tras un proceso consultivo amplio.
- Articulación con el **Plan de Desarrollo Físico 2024–2034**, incluyendo revisión de espacios, proyecciones de crecimiento y sostenibilidad.
- Creación de comités (Timón, Asesor, Coordinador) que lideraron el diseño de principios rectores e instrumentos de validación.
- Vinculación del plan estratégico con procesos de autoestudio institucional y reacreditación.

Criterio II: Gestión Administrativa

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Incluye observaciones sobre procesos internos, cumplimiento de acuerdos, personal, infraestructura, y seguimiento de tareas administrativas.

- **Seguimiento:** Inconsistencia en dar continuidad.
- **Infraestructura:** Deterioro físico notable.
- **Contratación:** Falta de plazas clave.
- **Procesos administrativos:** Lentos y poco funcionales.

Citas:

- *“Muy pocos anuncios de parte de su oficina, comunicando constantemente lo que está haciendo.”*
- *“Por conocimiento personal, han habido situaciones presentadas a su oficina y nunca respondió según el reglamento institucional.”*
- *“Los procesos administrativos relacionados con pagos de fondos externos son incumplibles.”*

- *“No promueve la contratación de empleados para poder mejorar las facilidades del Recinto.”*

Estudiantes:

Resumen: Señalamientos sobre problemas en seguimiento, burocracia, y falta de consistencia en la operación institucional.

- **Falta de seguimiento:** Críticas a la inacción.
- **Comunicados por interinos:** Percepción de ausencia de liderazgo directo.
- **Trámites burocráticos:** Obstáculos administrativos.

Citas

- *“En los comunicados enviados, la mayoría son enviados por rectores interinos...”*
- *“Es difícil saber qué iniciativas provienen de Rectoría.”*
- *“Implementar más proyectos comunitarios...”*

Entrevista con la Rectora

Se han trabajado cambios administrativos orientados a simplificar procesos y responder a retos operacionales, aunque algunos esfuerzos no han alcanzado los resultados esperados.

- Se dio prioridad a los **ascensos** del personal.
- Se delegaron **proyectos energéticos** a personal especializado.
- Se procuraron **compensaciones** para empleados con **tareas múltiples**.
- Las **evaluaciones académicas** ahora se envían de forma **automática** al estudiantado.
- Se han gestionado cambios como el uso de **SharePoint**, el **proyecto PUENTE**, mejoras en **OLAS** y el desarrollo de **indicadores** de procesos.
- Se colaboró con la Facultad de Administración de Empresas en el desarrollo de un **plan de retribución docente**.
- Se identifican **problemas persistentes** en **infraestructura, procesamiento de pagos y espacios de investigación**.
- Se señala que la **DECEP** tiene un enfoque más **empresarial** y es clave en la sostenibilidad presupuestaria.

Diálogo multisectorial

Los líderes coinciden en que ha habido esfuerzos para modernizar procesos y atender peticiones laborales, pero la ejecución se percibe incompleta y limitada por la falta de personal, recursos y continuidad.

- **Automatización de procesos administrativos** en curso, aunque con **alcance limitado**.
- **Acomodos razonables** al personal implementados, con **desigualdad en aplicación**.
- **Retrasos en pagos a docentes contratados**, con **mejoras recientes**.
- **Cierre de seminarios** y espacios académicos por **falta de personal**.
- Contratación de **personal no docente** en condiciones **precarias**.
- **Desconocimiento institucional** sobre los planes administrativos de la Rectora.
- **Deterioro continuo de la infraestructura física** del Recinto.
- **Uso limitado de recursos internos disponibles** para resolver necesidades operacionales.

Análisis documental

Se observan progresos importantes, aunque con retos persistentes:

- Implementación del **Programa de Bienestar para empleados**, en colaboración con Siemprevivas Metro.
- Nombramiento de personal clave en infraestructura, con planificación de fases de mantenimiento.
- Migración tecnológica de sistemas administrativos a servicios en la nube.
- Mejora parcial en el procesamiento de pagos y contratación, aunque informes indican **persistencia de retrasos** y carga laboral excesiva en algunas unidades.
- Creación de estructuras para seguimiento de auditorías externas y cumplimiento de métricas (OGP, JSF).

Criterio III: Liderazgo y comunicación

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Abarca percepciones sobre la figura de la Rectora como líder, su capacidad de diálogo y estilo comunicacional.

- **Accesible:** Cercana a la comunidad.
- **Conciliadora:** Capacidad para mediar.

- **Falta de comunicación:** Escasa divulgación de acciones.
- **Presencia simbólica:** Apoyo visible en actividades.

Citas:

- *“La rectora es la más abierta que yo haya visto a la comunicación con todos los sectores.”*
- *“El compromiso que tiene la Dra. Varela con el Recinto es innegable.”*
- *“No cumple a cabalidad con los principios rectores de la UPR.”*
- *“Reconozco el liderazgo de la rectora, sobre todo ante la precariedad fiscal.”*

Estudiantes:

Resumen: Percepciones divididas sobre la capacidad de liderar, la claridad en la comunicación institucional y la conexión con la comunidad.

- **Rectora ausente:** Falta de visibilidad o conexión.
- **Directrices inciertas:** Falta de claridad.
- **No nos defiende:** Sentimiento de desamparo.

Citas:

- *“La comunicación con el estudiantado no ha sido lo suficientemente efectiva.”*
- *“Su respuesta a las situaciones que surgen en el recinto tiende a ser tardía.”*
- *“Simplemente la rectora no nos defiende!”*

Entrevista con la Rectora

La Rectora identifica el diálogo con distintos sectores como un elemento central de su gestión. Destaca su apertura a la participación y su relación con los estudiantes.

- Identifica el **diálogo** con la comunidad universitaria como una **fortaleza**.
- El **Plan Estratégico del Recinto** se desarrolló de forma **participativa**.
- Afirma mantener una **relación directa y positiva** con el estudiantado.

Diálogo multisectorial

Los sectores valoran la disposición de la Rectora al diálogo y su actitud respetuosa. Sin embargo, existe frustración por la falta de seguimiento y por la sensación de que escuchar no se traduce en acciones concretas.

- Rectora vista como **accesible** y con disposición al **diálogo institucional**.

- Participación de su **equipo de trabajo en reuniones sectoriales**.
- Clima institucional percibido como **respetuoso** y sin hostilidad.
- **Falta de acción posterior al diálogo**, lo que genera **desconfianza**.
- **Comunicación reactiva**, con tendencia a **esperar presión pública antes de actuar**.
- **Ausencia de defensa activa** de los intereses del Recinto en situaciones críticas.
- **Interacciones con sectores** no se traducen en **cambios visibles o estructurales**.

Análisis documental

El liderazgo de la Rectora ha estado caracterizado por la apertura al diálogo, aunque algunos procesos no han culminado en cambios estructurales claros:

- Participación de la Rectora en foros internacionales como la AASCU y el comité evaluador de reacreditación en Chile.
- Comunicación continua mediante informes, encuentros y publicaciones dirigidas a la comunidad universitaria.
- Reuniones regulares con unidades, facultades, grupos estudiantiles y gremiales.
- Declaración pública de principios éticos, inclusión y justicia social.
- Algunos informes internos señalan que la apertura al diálogo no siempre se traduce en **acciones concretas o decisiones transformadoras**.

Criterio IV: Toma de decisiones y solución de problemas

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Comentarios que expresan preocupaciones sobre cómo se manejan situaciones difíciles o la falta de acción ante problemas.

- **Decisiones difíciles:** Se percibe evasión.
- **Falta de acción:** Inacción ante reclamos.
- **Intervención:** Ocasional, no consistente.

Citas:

- *“Cuando enfrenta situaciones con decisiones difíciles, debe atenderlas en lugar de dejarlas en manos de la Junta de Gobierno.”*
- *“No ha dado seguimiento a acuerdos en reuniones con ella sobre diferentes asuntos presentados.”*

Estudiantes

Resumen: Críticas a la falta de acción decisiva y a la delegación de responsabilidad en terceros.

- **Debe renunciar:** Llamado a cambio de liderazgo.
- **Ser cómplice:** Falta de acción ante crisis.
- **No responde:** Lentitud o evasión.

Citas:

- *“Ser cómplice en el desmantelamiento de la UPR es ser vendepatria.”*
- *“Se recomienda que dimita al cargo...”*
- *“Considere otro trabajo.”*

Entrevista con la Rectora

Las decisiones institucionales enfrentan limitaciones por la centralización del sistema universitario. La Rectora ha expresado que su capacidad de acción se ve restringida en varios aspectos operativos y estratégicos.

- Indica que existe una **falta de participación** de los rectores en decisiones institucionales.
- Señala la **centralización** como causa de problemas en **infraestructura y gestión operativa**.
- Menciona tener las **manos atadas** en diversas gestiones, incluyendo el uso de recursos.
- Identifica la **política institucional** como un factor que condiciona la toma de decisiones.
- Propone **descentralización funcional**, incluyendo aspectos de **presupuesto e infraestructura**.

Diálogo multisectorial

Los participantes perciben limitaciones reales en la autonomía de la Rectora, pero también cuestionan su capacidad para tomar decisiones firmes o anticiparse a los problemas con mayor determinación.

- Expresión frecuente de que tiene **“las manos atadas”**, reflejando **limitaciones estructurales**.
- Decisiones condicionadas por **factores políticos externos**.
- **Falta de proactividad** para resolver problemas dentro de su alcance.
- **Omisión de decretar receso académico** ante eventos multisectoriales.
- **No aprovechamiento de recursos existentes** en el Recinto.

- Se percibe que **empuja límites institucionales**, pero sin **tomar riesgos reales**.

Análisis documental

Las respuestas institucionales ante emergencias fueron efectivas, aunque se evidencia una tendencia a la reactividad:

- Coordinación de medidas ante fallas eléctricas (ej. abril 2024), con uso de sistemas de alerta, reubicación de clases y activación de planes de comunicación.
- Actualización del **Protocolo de Emergencias** en 2024 con enfoque en continuidad académica.
- Toma de decisiones en medio de situaciones laborales, como paros y procesos de protesta.
- No se identifica aún un **sistema integral** de gestión de riesgos institucionalizado más allá de respuestas puntuales.

Criterio V: Relaciones Externas

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Se refiere a su gestión ante la Junta de Gobierno, la JCF y otros organismos externos, y su visibilidad institucional.

- **Defensa del presupuesto:** Esfuerzos ante entes externos.
- **Gestiones ante el gobierno:** Visibles pero limitadas.
- **Representación:** Presencia fuera del Recinto.

Citas:

- *“La Rectora Varela Llavona ha mantenido una defensa incansable del presupuesto del Recinto ante el Presidente y la Junta de Gobierno.”*
- *“Se valora su defensa firme del presupuesto ante la Junta de Supervisión Fiscal.”*

Estudiantes:

Resumen: Señalamientos sobre supuestas influencias externas o partidistas que afectan la autonomía institucional.

- **Puestos políticos:** Críticas al partidismo.
- **Miembro del PNP:** Alegada afiliación.

- **Figuras externas:** Influencia indebida.

Citas:

- *“Abajo los puestos políticos en la universidad del pueblo!”*
- *“Una chanchullera, atornillá del PNP como los demás.”*
- *“Todos saben que Pedro Rivera Casiano y Margarita Villamil la están utilizando...”*

Entrevista con la Rectora

Se han formalizado iniciativas de vinculación institucional a través de convenios y programas colaborativos, especialmente a nivel internacional.

- Se desarrolló el **Plan Estratégico** con amplia participación de la comunidad.
- Se han establecido **acuerdos internacionales** en distintas áreas académicas.
- Se han promovido proyectos como la **Cátedra Cervantes**.
- Se identifican **otros acuerdos en desarrollo**, incluyendo posibles **maestrías conjuntas**.

Diálogo multisectorial

Se reconoce que se han establecido algunos vínculos con instituciones externas, aunque esta área no fue enfatizada por los sectores y no se percibe como central en su evaluación.

- Reconocimiento de **acuerdos internacionales** y gestiones de vinculación.
- Mención de la **Cátedra Cervantes** como iniciativa cultural destacada.
- **Desarrollo y fortalecimiento de CAUCE** como esfuerzo de proyección externa.

Análisis documental

Se logró una consolidación de la presencia institucional en el ámbito internacional:

- Creación de la **Dirección de Asuntos y Relaciones Internacionales (DARI)**.
- Firma de convenios con universidades en España (Málaga, Salamanca, Córdoba), Colombia y República Dominicana.
- Coordinación de conferencias y actividades con el Instituto Cervantes y la Cátedra CulturArte.
- Promoción de movilidad académica y participación en ferias internacionales del libro.

Criterio VI: Gestión Académica

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Incluye iniciativas para el desarrollo académico, apoyo a programas e innovación curricular.

- **Apoyo a programas:** Respaldo a iniciativas docentes.
- **Desarrollo profesional:** Necesita fortalecerse.
- **Humanidades y cultura:** Apoyo activo.

Citas:

- *“Apoyo al programa UIPIAS y a la propuesta de ejercicios de las profesoras del Departamento de Educación.”*
- *“Un líder educativo debe fomentar el desarrollo del conocimiento, la participación de su grupo en actividades de crecimiento profesional.”*
- *“Ha montado un equipo que intensifica su esmero por lograr las metas de la Institución.”*

Estudiantes:

Resumen: Sugerencias y comentarios sobre acceso a documentos académicos, apoyo a programas y revisión curricular.

- **Revisión de programas:** Calidad académica.
- **Currículos:** Acceso y comprensión.
- **Estudiantes internacionales:** Necesidades académicas.

Citas:

- *“Programas que ayuden al estudiante a comprender los currículos...”*
- *“Agradecida por su trabajo institucional y el apoyo a los estudiantes internacionales.”*
- *“Hace falta una revisión al programa graduado.”*

Entrevista con la Rectora

Se han realizado esfuerzos para transformar y fortalecer programas académicos, en algunos casos limitados por restricciones presupuestarias y normativas internas.

- Menciona como retos la **burocracia** y la **falta de fondos** para proponer nuevos programas.

- Los programas en **riesgo de probatoria** han sido atendidos mediante acciones correctivas.
- Se señala que es necesario realizar **transformaciones curriculares participativas**, especialmente en áreas con baja matrícula.
- Se destaca el trabajo del **Decanato Académico** en los procesos de transformación.
- El **DAA** ha dirigido acciones para mejorar la **acreditación y calidad académica**.

Diálogo multisectorial

Los sectores no identifican grandes avances en la dimensión académica. Hay una percepción de estancamiento, tanto en oferta como en innovación, con un estilo de liderazgo considerado prudente pero poco transformador.

- No se identifican **nuevas iniciativas académicas significativas**.
- Estilo de la Rectora percibido como **diplomático y conservador**, no **visionario**.
- **Déficit de nombramientos de personal académico**, afectando oferta docente.
- Estudiantes reportan que **no mejora la calidad de vida ni la experiencia académica**.

Análisis documental

Hay evidencia clara de iniciativas para ampliar la oferta académica, pero varios proyectos están aún en fases tempranas:

- Diseño y sometimiento de dos programas doctorales: Filosofía (Gobierno) y Cultura, Espacio y Sociedad.
- Creación de certificados profesionales, como Recursos Humanos, y cursos para cuidadores.
- Propuesta de maestría Montessori en colaboración con el Instituto Nueva Escuela.
- Reactivación de la Editorial Universitaria, publicaciones nuevas y convocatorias internacionales.
- Discusión inicial sobre un laboratorio de innovación educativa, sin evidencia de implementación formal.

Criterio VII: Presupuesto y Fondos

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Comentarios que reconocen las limitaciones presupuestarias o cuestionan las gestiones realizadas para obtener recursos.

- **Restricciones fiscales:** Limitan la gestión.
- **Asignación de recursos:** Insuficiente o sin resultados visibles.
- **Recaudos:** Intentos de obtener fondos.

Citas:

- *“No ha habido ningún cambio. Nos preguntamos qué gestiones ha realizado que sea notable. Ninguna.”*
- *“La felicito por mantener a flote el Recinto en tiempos complicados.”*
- *“Para continuar siendo una excelente rectora... necesita la asignación de un presupuesto que atienda las necesidades identificadas.”*

Estudiantes:

Resumen: Llamado a buscar soluciones para mejorar servicios básicos e infraestructura.

- **Recaudar fondos:** Soluciones locales.
- **Servicios:** Atención a necesidades básicas.
- **Deterioro:** Consecuencia de falta de recursos.

Citas:

- *“Hacer actividades para recaudar fondos y así mejorar áreas comunes...”*
- *“Ampliar el ofrecimiento de servicios médicos, ayudas económicas y residencias estudiantiles.”*

Entrevista con la Rectora

La gestión presupuestaria se encuentra limitada por la estructura centralizada. Se expresa interés en aumentar la autonomía financiera del Recinto.

- Señala **limitaciones para intervenir** directamente con el **presupuesto**.
- Menciona que le gustaría tener **diálogo directo** con la **Junta de Supervisión Fiscal**, pero no tiene autorización.
- La **DECEP** se considera una unidad esencial para **cuadrar el presupuesto** institucional.

Diálogo multisectorial

Los sectores coinciden en que no hay acceso a información financiera clara y que no se ha presentado un plan presupuestario con prioridades bien definidas. Se valora a DECEP como fuente de ingresos, pero no como estrategia sostenible.

- Señalamientos sobre **falta de transparencia presupuestaria**.
- **Negativa a compartir información financiera** con sectores universitarios.
- **Ausencia de un plan financiero estructurado** con prioridades claras.
- Reconocimiento del **rol de DECEP como generador de ingresos**, aunque insuficiente.
- Expectativa de **mayor liderazgo presupuestario** desde Rectoría.

Análisis documental

Se realizaron gestiones activas para la defensa institucional y el acceso a recursos, aunque persisten reclamos de mayor transparencia:

- Oposición pública al modelo presupuestario por desempeño propuesto por la JSF.
- Acceso a fondos CAPEX y cumplimiento de hitos con la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP).
- Fortalecimiento de la viabilidad financiera de la DECEP.
- Falta de evidencia clara sobre mecanismos de divulgación de información presupuestaria a la comunidad.

Criterio VIII: Seguridad e Inclusión

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Observaciones sobre trato justo, atención a poblaciones vulnerables o inclusión en el liderazgo institucional.

- **No discriminación:** Trato justo reconocido.
- **Accesibilidad:** Necesidades especiales poco atendidas.
- **Equidad laboral:** Apoyo limitado al personal.

Citas:

- *“Gracias por ser una persona que se hace disponible con las personas, no tiene discriminación contra nadie.”*

- *“Más apoyo de recursos y facilidades físicas al empleado administrativo; mejor atención a los estudiantes y empleados con necesidades especiales.”*

Estudiantes:

Resumen: Reclamos sobre el trato equitativo hacia grupos vulnerables, especialmente estudiantes internacionales.

- **No homogénea:** Reconocimiento de diversidad.
- **Vulnerabilidad:** Percepción de desventaja.
- **Explotación laboral:** Condiciones injustas.

Citas:

- *“Mayor apoyo y seguimiento al estudiantado internacional...”*
- *“Nos sentimos vulnerables... seguir luchando con la universidad es desgastante.”*

Entrevista con la Rectora

Se han implementado medidas para atender necesidades estudiantiles y mejorar la respuesta institucional ante situaciones imprevistas, aunque se reconoce que existen áreas por fortalecer.

- Se comisionó un **estudio de necesidades estudiantiles**.
- Se asignaron recursos a **laboratorios y mejoras en infraestructura**.
- Se utiliza un **chat institucional** para mantener informada a la comunidad.
- Se han desarrollado **plantillas de comunicación** para emergencias.
- Existen **planes de emergencia**, aunque se reconoce que deben **mejorarse**.

Diálogo multisectorial

Se reconoce que existen protocolos básicos y ciertos esfuerzos institucionales, pero se mencionan condiciones preocupantes en los espacios laborales y estudiantiles que afectan la equidad y el bienestar.

- Existencia de **problemas de seguridad alimentaria** en espacios estudiantiles.
- **Condiciones laborales precarias** para personal no docente contratado.
- Reformulado: **Condiciones contractuales variables** para sectores no docentes.
- Implementación de **protocolos de emergencia y canales institucionales** de comunicación.

Análisis documental

Las acciones en esta área muestran una atención activa, aunque parcial, a las necesidades de seguridad y bienestar:

- Revisión y actualización del **Protocolo de Seguridad Institucional**.
- Coordinación con el Municipio de San Juan para mejoras en iluminación, acceso y entorno físico del Recinto.
- Reactivación de proyectos como Siemprevivas Metro.
- Extensión de servicios educativos de la Escuela Maternal con enfoque de inclusión.
- Falta de evidencia de implementación de la propuesta de **mapa interactivo de zonas seguras**.

Criterio IX: Experiencia Estudiantil

Comentarios abiertos

Empleados:

Resumen: Incluye impresiones sobre el impacto de la gestión en la vida estudiantil y el respaldo a iniciativas estudiantiles.

- **Apoyo estudiantil:** Presencia en actividades.
- **Bienestar:** Falta de mejoras visibles.
- **Vivienda y espacios:** Condiciones deficientes.

Citas:

- *“La Rectora siempre dice presente apoyando a los estudiantes, los proyectos investigativos y culturales.”*
- *“La rectora Varela Llavona ha hecho una labor de excelencia... apoyar toda iniciativa estudiantil dirigida al servicio comunitario.”*
- *“Fomentar la incentivación de fondos para apertura de puestos no docentes, facilitar espacios ergonómicos vitales.”*

Estudiantes:

Resumen: Comentarios sobre el impacto directo de la gestión en la vida cotidiana del estudiantado.

- **Desmotivación:** Por condiciones físicas y trato.
- **Servicios estudiantiles:** Necesidad de mejora.

- **Centro universitario:** Gestión de espacios vitales.

Citas:

- *“La Dra. Varela... queda camino por recorrer en cómo ampliar el ofrecimiento de servicios...”*
- *“Siento pena que nuestra noble institución... cada día el recinto está más destruido.”*

Entrevista con la Rectora

Se han promovido algunas acciones orientadas a conocer y atender las necesidades del estudiantado, apoyadas por estudios específicos y medidas dirigidas.

- Se realizó un **estudio científico de necesidades estudiantiles** como herramienta para la toma de decisiones.
- Se menciona el uso de **fondos estudiantiles** en iniciativas como los **scooters**.
- La Rectora describe su relación con los estudiantes como **positiva**, con **comunicación activa** con el CGE.
- Reconoce que hay **aspectos que deben mejorarse** en las condiciones de estudio.

Diálogo multisectorial

La comunidad estudiantil valora la disponibilidad de la Rectora para atender asuntos puntuales, pero subraya que no hay una mejora sistemática en las condiciones que afectan su día a día.

- Atención ágil a **asuntos estudiantiles inmediatos**, aunque sin **enfoque estructural**.
- **Reuniones periódicas con el CGE**, sin acciones concretas consistentes.
- **Condiciones crónicas deficientes** en residencias, bibliotecas y comedores.
- Apoyo logístico a **proyectos estudiantiles**, pero sin **mejoras sustantivas en calidad de vida**.

Análisis documental

Existen esfuerzos institucionales dirigidos al acompañamiento estudiantil, aunque persisten deficiencias estructurales en servicios esenciales:

- Implementación del programa piloto **PUE(N)TE** en la Facultad de Administración de Empresas.
- Actividades de bienvenida, eventos deportivos y culturales, orientación y apoyo académico.
- Participación estudiantil en ferias internacionales y proyectos especiales (teatro, danza).

- Informes sobre condiciones físicas deterioradas en bibliotecas, residencias y comedores.
- No se identificaron intervenciones estructurales sostenidas para resolver problemas de servicios esenciales.

Análisis de resultados por actividad de evaluación

Comentarios abiertos en instrumento

La sección de comentarios del personal del Recinto de Río Piedras, conformada por docentes y no docentes, refleja un tono marcadamente distinto al de los estudiantes. En general, las expresiones son respetuosas y redactadas desde una mirada institucional, muchas veces con conocimiento detallado del funcionamiento interno del recinto. Una gran parte de los empleados **reconoce la complejidad del contexto fiscal** en el que se ha desarrollado la gestión de la Rectora y enmarca su evaluación dentro de esas limitaciones. Desde esta perspectiva, la Rectora es vista como una **figura comprometida, con liderazgo firme y una presencia activa** tanto dentro como fuera del Recinto.

Entre el **personal docente**, se destaca la **valoración positiva hacia su apoyo a proyectos académicos**, su **defensa de la autonomía universitaria** y su **sensibilidad hacia temas sociales**. Se reconoce su **capacidad para mantenerse cercana al cuerpo docente, atender personalmente inquietudes y representar dignamente al Recinto** ante organismos externos. No obstante, también emergen algunas críticas puntuales, particularmente relacionadas con la **necesidad de mejorar la comunicación institucional, descentralizar ciertas decisiones y agilizar procesos administrativos** que afectan directamente el quehacer académico. Hay quienes perciben una **gestión algo centralizada, que podría beneficiarse de una mayor consulta y participación de los departamentos en decisiones estratégicas**. Aun así, incluso en los comentarios críticos, predomina un tono constructivo, que busca sugerir mejoras más que señalar deficiencias graves.

En el caso del **personal no docente**, los comentarios tienden a enfocarse en aspectos operacionales y administrativos. Se valora el hecho de que la Rectora mantenga **canales abiertos de comunicación, escuche activamente al personal administrativo y demuestre empatía por los desafíos cotidianos de gestión**. No obstante, se señalan también áreas de oportunidad, como una **mejor coordinación interdepartamental, atención más ágil a procesos internos, y mayor equidad en la distribución de recursos y cargas laborales**. Algunos comentarios expresan la necesidad de **mayor visibilidad del trabajo del personal no docente** dentro del reconocimiento institucional general. En estos casos, la crítica se expresa con un tono de respeto, pero también con una expectativa clara de atención a estas dimensiones de la vida universitaria.

A lo largo de todos los comentarios del personal, tanto docente como no docente, se reitera el **reconocimiento del contexto fiscal** como una variable que condiciona fuertemente la gestión. Muchos coinciden en que, dentro de esas limitaciones, la Dra. Varela Llavona ha **demostrado compromiso, firmeza y sensibilidad**. La evaluación cualitativa de su gestión, desde la perspectiva

del personal, es en su mayoría favorable, aunque matizada con sugerencias específicas de mejora que apuntan a fortalecer la eficiencia administrativa, la participación interna y la comunicación institucional.

En cuanto al **estudiantado**, los comentarios presentados reflejan una variedad de opiniones, marcadas por un **contraste entre el reconocimiento al trabajo de la Rectora y un descontento visible con varios aspectos de la gestión institucional**. Algunos estudiantes expresan su agradecimiento y admiración por lo que perciben como un **liderazgo comprometido, sensible y presente** en asuntos importantes para la comunidad universitaria. Se reconoce, en particular, su **disposición a apoyar causas sociales y su defensa del Recinto en espacios externos**. Estas expresiones, aunque no son mayoritarias, muestran una valoración positiva desde un sector del estudiantado que ha percibido un vínculo con la administración.

Sin embargo, una parte considerable de los comentarios tiene un tono más crítico. Algunos estudiantes manifiestan que sienten una **desconexión entre la administración y la realidad del estudiantado**. Se percibe una **falta de representación efectiva en los procesos decisionales**, y se cuestiona que los **procesos participativos no se traduzcan en acciones concretas**. Las preocupaciones más reiteradas giran en torno a la **escasa visibilidad de la Rectora** en temas que afectan directamente a los estudiantes, como la calidad de los servicios, el estado de la infraestructura, la transparencia en la gestión y la atención a situaciones de vulnerabilidad. En varios comentarios se **exige una presencia más activa, no solo simbólica, en los espacios estudiantiles**, así como un mayor esfuerzo por integrar al estudiantado en los procesos institucionales de toma de decisiones.

En algunos casos, el tono de los comentarios es abiertamente sarcástico o impaciente, lo que puede indicar una frustración acumulada ante una gestión que perciben como distante o insuficiente. Estas expresiones, aunque minoritarias, destacan por su carga emocional. En conjunto, los comentarios de los estudiantes revelan una comunidad heterogénea en sus percepciones: por un lado, hay quienes reconocen avances y esfuerzos desde la Rectoría; por otro, se articulan críticas que apuntan a una necesidad urgente de fortalecer la comunicación, la inclusión real en la gobernanza institucional y la respuesta a necesidades concretas del cuerpo estudiantil.

Entrevista con la Rectora

Durante la entrevista con la Rectora, se destacaron tanto logros como limitaciones significativas en su gestión. La Dra. Varela enfatizó los esfuerzos realizados desde su administración en áreas como **planificación institucional**, donde ha promovido **convocatorias para desarrollo sostenible, respaldo a programas con dificultades financieras y mejoras en la infraestructura del Recinto**. Además, mencionó iniciativas como el **estudio de necesidades realizado por DECEP** para alinear la oferta de certificados a la demanda actual.

En cuanto a la gestión administrativa, destacó logros como la priorización de ascensos, el encargo de proyectos energéticos, y la colaboración con facultades para rediseñar estructuras de retribución. Subrayó la **implementación de plataformas como SharePoint, el Proyecto PUENTE** y la renovación del sistema OLAS. No obstante, reconoció que no todos los procesos se han logrado transformar y que **persisten limitaciones impuestas por la centralización institucional y la condición política de muchas decisiones.**

En lo referente a relaciones externas y presupuesto, destacó avances en acuerdos internacionales, la creación de la Cátedra Cervantes y la dependencia creciente en DECEP como unidad generadora de ingresos. Reconoció que su acceso a los procesos presupuestarios centrales es limitado. En cuanto a seguridad e inclusión, comisionó un estudio de necesidades estudiantiles, estableció canales de comunicación para emergencias y asignó recursos a laboratorios prioritarios.

Diálogo multisectorial

Los líderes universitarios ofrecieron una perspectiva amplia y crítica de la gestión de la Rectora. Reconocieron el nombramiento de Mayra Jiménez como un paso acertado en la planificación de infraestructura y el inicio de un plan estructural en esa área. Sin embargo, coinciden en que el deterioro físico del Recinto sigue siendo grave. En el plano administrativo, se valoraron los acomodos razonables y la automatización de procesos, aunque persisten preocupaciones por los retrasos en pagos a docentes por contrato, la escasez de personal en bibliotecas, y la falta de mantenimiento en espacios claves como el Centro de Investigaciones Históricas.

En cuanto al liderazgo, los sectores reconocen una actitud abierta al diálogo, una disposición genuina para escuchar y un clima de respeto. Sin embargo, también subrayan la falta de acción posterior a las reuniones, lo que debilita la confianza en el impacto real del diálogo. Se enfatiza la necesidad de que la Rectora eleve los asuntos discutidos a las instancias pertinentes. En toma de decisiones, se repite la expresión de que “tiene las manos atadas”, aludiendo a su limitada autonomía institucional ante la Junta Universitaria y otros organismos.

Los sectores también mencionaron la falta de acceso a información financiera y la ausencia de un plan financiero claro. Se reconoció que DECEP ha ganado relevancia como mecanismo de sostenibilidad económica, pero se percibe que no hay una estrategia articulada a largo plazo. En cuanto a inclusión, si bien se reconocen canales de comunicación, se reiteran preocupaciones por el estado de las residencias, servicios alimentarios y espacios de investigación, especialmente desde la perspectiva estudiantil.

Comentarios destacados clasificados por sector (APPU, CGE, HEEND)

Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios (APPU)

- La APPU reconoce los esfuerzos para automatizar procesos administrativos, aunque estos aún no se implementan de manera plena.
- Se identifican retrasos persistentes en los pagos a docentes contratados, aunque se ha observado una leve mejoría en los últimos meses.
- La Rectora ha mostrado disposición al diálogo y ha incluido a su equipo de trabajo en las reuniones con el sector.
- El ambiente institucional bajo su gestión se percibe respetuoso y libre de hostilidad.
- A pesar de la apertura al diálogo, se manifiesta frustración por la falta de acciones concretas tras las reuniones.
- Desde la perspectiva del gremio, el liderazgo de la Rectora se percibe como conservador, con pocas iniciativas académicas innovadoras.
- Se reconoce que la Rectora ha intentado “empujar los límites” institucionales, pero sin tomar decisiones verdaderamente transformadoras.
- Hay críticas a la falta de transparencia en el manejo de los fondos institucionales.
- La sede de la APPU sigue sin ser reparada desde el huracán María, lo cual simboliza una deuda institucional no atendida.

Hermanidad de Empleados Exentos No Docentes (HEEND)

- HEEND valora positivamente el nombramiento de una nueva persona encargada de infraestructura, considerándolo un paso hacia una planificación estructural más sólida.
- Se reconocen los esfuerzos de la Rectora por ofrecer acomodos razonables, aunque persiste la preocupación por la falta de personal permanente.
- Existe una percepción generalizada de que se desconoce cuál es el plan administrativo concreto de la Rectora para el Recinto.
- Se critica la contratación de personal no docente bajo condiciones precarias y sin garantías de continuidad laboral.
- El sector señala que no se están utilizando de forma efectiva los recursos internos disponibles para mejorar procesos operacionales.
- Se reconoce que muchas de las decisiones de la Rectora están condicionadas por instancias superiores como Presidencia, la Junta de Gobierno o el gobierno central.
- A pesar de las críticas, el sector considera importante que no haya cambios inmediatos en Rectoría, valorando la estabilidad que representa su continuidad.

Consejo General de Estudiantes (CGE)

- El CGE mantiene reuniones mensuales con la Rectora y reconoce su disposición a dialogar y atender sus inquietudes.
- Se reportan cierres de seminarios, bibliotecas y centros de investigación debido a la falta de personal adecuado.
- Se destacan problemas de seguridad alimentaria y condiciones físicas inadecuadas en residencias estudiantiles y comedores universitarios.

- Se critica el uso de estudiantes PEAFF en tareas administrativas, lo cual se percibe como una violación a sus derechos y funciones.
- Aunque se reconoce agilidad para atender asuntos puntuales, no se observa un enfoque estructural para resolver problemas de fondo.
- El liderazgo de la Rectora se percibe como reactivo, respondiendo más a la presión pública que a una planificación proactiva.
- La decisión de no decretar un receso académico durante un paro multisectorial generó molestia en el sector estudiantil.
- Se señala la negativa de la administración a compartir información financiera y se demanda un plan presupuestario claro y accesible.
- Si bien se reconoce que DECEP ha sido útil como fuente de ingresos, se considera que no representa una solución a largo plazo.
- En términos generales, el CGE no siente que la Rectora defienda de forma contundente los intereses del estudiantado.

Análisis documental

Desde su nombramiento como rectora en propiedad del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico en febrero de 2023, la Dra. Angélica Varela Llavona ha liderado una gestión caracterizada por el impulso a la transformación institucional, la inclusión, la innovación académica y la vinculación con el entorno. A través del análisis de más de 20 informes oficiales, comunicaciones institucionales y fuentes web, se ha identificado una variedad de acciones concretas que demuestran avances importantes en los planes delineados en su propuesta de trabajo, aunque también se documentan algunos casos en los que no se halló evidencia de implementación o seguimiento.

Uno de los mayores logros ha sido la formulación, consulta y aprobación del **Plan Estratégico 2024–2029**, un documento rector para la toma de decisiones que integró la participación de comités multisectoriales y fue aprobado oficialmente por el Senado Académico. Este plan se articula con el Plan de Desarrollo Físico 2024–2034 y representa una hoja de ruta para el desarrollo académico, estructural y comunitario del recinto. El proceso estuvo acompañado de sesiones de planificación, diseño de instrumentos de consulta y validación de indicadores de evaluación.

En cuanto a la **gestión administrativa**, se evidenció un esfuerzo sistemático por atender temas críticos como el reclutamiento de personal, el fortalecimiento de la Oficina de Recursos Humanos y la mejora en las condiciones de trabajo del personal docente y no docente. Un ejemplo concreto fue la creación del **Programa de Bienestar para empleados**, en colaboración con el proyecto Siemprevivas Metro, con iniciativas enfocadas en salud emocional y relaciones sanas. También se impulsaron labores de mantenimiento y modernización en infraestructura esencial como la subestación eléctrica, lo que permitió sostener la continuidad de operaciones durante interrupciones programadas y no programadas.

A nivel académico, la rectora ha promovido un modelo de liderazgo basado en principios éticos y justicia social, destacándose en su participación en foros como la American Association of State Colleges and Universities (AASCU) y en misiones oficiales en universidades de España, Colombia y República Dominicana. Bajo su gestión, se han desarrollado propuestas de nuevos doctorados, como los programas en Filosofía con especialidad en Gobierno, y en Cultura, Espacio y Sociedad. Asimismo, la Editorial Universitaria se ha revitalizado con publicaciones nuevas, convocatorias internacionales y la reactivación de revistas académicas como *La Torre*.

En materia de **relaciones externas**, se identificaron múltiples acciones que reafirman su visión de internacionalización. Se firmaron convenios con universidades extranjeras, y se estableció la Dirección de Asuntos y Relaciones Internacionales (DARI), evidenciando una estructura dedicada a la expansión de redes académicas internacionales. De igual forma, se ha trabajado en colaboración con el Instituto Nueva Escuela (INE) para diseñar una Maestría en Educación con Especialidad en Montessori, alineada a las necesidades de cientos de profesionales certificados que buscan formalización académica.

En el ámbito presupuestario, la rectora ha mostrado un rol activo en la defensa del Recinto ante la Junta de Supervisión Fiscal, oponiéndose a modelos de distribución que resultan desventajosos para la unidad. También se identificaron avances en la gestión de fondos para infraestructura y la conceptualización de un modelo de negocio renovado para la DECEP.

En cuanto a inclusión y seguridad, se desarrollaron protocolos actualizados de emergencias, se promovió el acceso a vivienda mediante gestiones con municipios y se impulsaron prácticas pedagógicas en la Escuela Maternal orientadas a la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, no se encontró evidencia directa sobre la creación de una aplicación o mapa interactivo de zonas seguras, aunque sí se observó un esfuerzo general por mejorar la gestión de riesgos.

Respecto a la experiencia estudiantil, destaca la implementación del programa piloto de mentoría **PUE(N)TE** en la Facultad de Administración de Empresas, el cual recibió financiamiento y evaluaciones de impacto positivas. Asimismo, se organizaron actividades de integración, competencias deportivas y presentaciones internacionales del equipo de Baile, reforzando una vida estudiantil activa y comprometida.

A pesar de los múltiples avances, algunos de los planes propuestos originalmente no cuentan con evidencia documental clara de ejecución al momento del análisis. Por ejemplo, no se encontró información verificable sobre la **creación formal de la Unidad de Proyectos Estratégicos bajo la Rectora**, ni sobre la ejecución de un **mapa interactivo de seguridad del recinto**. Tampoco se documentaron acciones concretas relacionadas con la **revisión de políticas de ayudas económicas para estudiantes a tiempo parcial**, ni con el establecimiento formal del **laboratorio de innovación educativa adscrito al Decanato de Asuntos Académicos**, aunque sí hay señales de intención en informes preliminares.

El análisis evidencia que, en la mayoría de las áreas estratégicas, la Dra. Angélica Varela Llavona ha puesto en marcha mecanismos de acción que reflejan los planes propuestos en su documento rector. Su gestión ha sido coherente con una visión de transformación institucional basada en la equidad, la excelencia académica y la apertura a nuevas formas de colaboración. No obstante, quedan áreas en las que sería beneficioso establecer mayores mecanismos de documentación, seguimiento o visibilidad pública, para fortalecer aún más la rendición de cuentas y la alineación con los criterios de evaluación institucional.

Consideraciones sobre posibles inconsistencias en la percepción institucional

Durante el análisis de los hallazgos, se identificaron algunas tensiones internas y aparentes inconsistencias entre distintos componentes de la evaluación. Por ejemplo, mientras que numerosos sectores reconocen en la Rectora una actitud abierta, accesible y dialogante, también se manifiestan preocupaciones por la falta de seguimiento efectivo a las propuestas discutidas, lo que genera una percepción de desconexión entre el discurso participativo y la acción institucional. Asimismo, se observó una marcada diferencia entre la percepción mayormente favorable expresada por el personal docente y no docente, y una valoración más crítica desde el sector estudiantil, sin que el informe profundice en las posibles causas de esta disparidad. Del mismo modo, aunque el análisis documental evidencia una planificación estratégica estructurada y el desarrollo de múltiples iniciativas académicas y administrativas, estas no siempre son conocidas o reconocidas por la comunidad, lo que se refleja en un alto número de respuestas “No sé” en los instrumentos aplicados.

Estas observaciones sugieren la existencia de un déficit en la comunicación institucional y la necesidad de articular de forma más visible y efectiva los esfuerzos de gestión con las experiencias cotidianas de la comunidad universitaria. Finalmente, algunas de las expectativas planteadas, especialmente desde el sector estudiantil, parecen no distinguir con claridad entre las atribuciones directas de la Rectora y las limitaciones estructurales del sistema universitario, lo que añade complejidad al análisis de su gestión

Conclusiones finales y Análisis FODA

El proceso de evaluación de las ejecutorias de la doctora Angélica Varela Llavona como Rectora del Recinto de Río Piedras abarcó un periodo de tres años (febrero de 2023 a enero de 2025) y estuvo guiado por los nueve criterios establecidos por la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico. La metodología adoptada integró estrategias cuantitativas y cualitativas que permitieron recoger datos estructurados, percepciones diversas y comentarios abiertos desde todos los sectores de la comunidad universitaria.

Entre los hallazgos más relevantes se encuentra la percepción generalizada de que la Rectora mantiene una actitud accesible, respetuosa y abierta al diálogo institucional. Se le reconoce por su compromiso con la defensa del Recinto ante organismos externos, así como por su disposición a respaldar iniciativas académicas, culturales y estudiantiles. Igualmente, se destacó su liderazgo en la formulación participativa del nuevo Plan Estratégico 2024–2029, y en el impulso de proyectos vinculados con la sostenibilidad, la internacionalización y la vinculación comunitaria.

No obstante, también emergen preocupaciones recurrentes sobre el seguimiento efectivo a los acuerdos discutidos en espacios participativos, la falta de acciones estructurales visibles tras procesos de consulta, y la persistencia de dificultades administrativas en áreas como pagos, contrataciones, infraestructura y servicios estudiantiles. En particular, el estudiantado expresó una visión más crítica sobre la experiencia institucional, señalando deficiencias en la calidad de vida universitaria y una limitada percepción de transformación sustantiva en sus condiciones de estudio.

Tanto en las entrevistas como en el diálogo multisectorial, se identificaron factores externos que inciden en las limitaciones de la gestión de la Rectora, tales como la centralización del sistema universitario, los controles impuestos por la Junta de Supervisión Fiscal y la rigidez normativa en la administración de recursos. La propia Rectora ha reconocido que estas condiciones limitan su capacidad para ejecutar decisiones de mayor alcance o implementar proyectos de manera más expedita.

En el ámbito académico, se reportan esfuerzos en curso para revisar y diversificar la oferta curricular, así como en el desarrollo de nuevas propuestas doctorales y certificaciones profesionales. Sin embargo, los avances son aún percibidos como incipientes por parte de algunos sectores, quienes enfatizan la necesidad de una transformación académica más profunda, ágil y visible.

En conjunto, el proceso evaluativo ha permitido identificar logros, retos y áreas de oportunidad que deben ser atendidas mediante estrategias institucionales que fortalezcan la comunicación, la rendición de cuentas, la eficiencia administrativa y la participación efectiva en los procesos de gobernanza. El contexto fiscal, político y estructural en el que se inserta la gestión de la Rectora debe ser considerado de forma integral para comprender tanto las posibilidades como las limitaciones de acción.

Análisis FODA del Desempeño de la Rectora

Fortalezas

- Liderazgo accesible y apertura al diálogo con los distintos sectores universitarios.
- Desarrollo de procesos participativos de planificación estratégica (Plan Estratégico 2024–2029).
- Impulso a relaciones internacionales y colaboración con entidades externas.
- Apoyo a proyectos académicos, culturales y de responsabilidad social.
- Compromiso visible con el bienestar estudiantil y causas de justicia social.

Oportunidades

- Fortalecer la divulgación y visibilidad de acciones institucionales, especialmente ante el estudiantado.
- Impulsar reformas académicas y administrativas con mayor celeridad y seguimiento.
- Establecer mecanismos claros de comunicación y transparencia presupuestaria.
- Consolidar estructuras internas de apoyo a servicios esenciales y proyectos estudiantiles.
- Expandir iniciativas de generación de ingresos desde unidades como la DECEP, con una visión estratégica a largo plazo.

Debilidades

- Déficit de seguimiento en la ejecución de decisiones discutidas en espacios participativos.
- Procesos administrativos lentos y percepción de ineficiencia en áreas clave.
- Falta de articulación institucional entre decanatos, rectoría y otras unidades.
- Baja visibilidad de planes presupuestarios y de distribución de recursos.
- Desigualdad en la atención a condiciones laborales y de infraestructura.

Amenazas

- Restricciones fiscales impuestas por la Junta de Supervisión Fiscal y otros entes externos.
- Centralización del sistema universitario que limita la autonomía de la Rectora.
- Desconfianza institucional derivada de la falta de resultados tangibles en áreas críticas.
- Riesgo de desmotivación entre el personal y el estudiantado ante la persistencia de problemas estructurales.

- Fragilidad institucional frente a crisis que requieren respuestas ágiles y coordinadas.