

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE CIENCIAS MEDICAS**

**Plan Estratégico  
2009 - 2016**



**Aprobado por el Senado Académico  
Certificación 49, 2008-09**

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
Comunicación a la Comunidad Universitaria del Recinto de Ciencias Médicas.....	1
Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción .....	3
Institucionalización de la planificación en el Recinto de Ciencias Médicas. ....	3
Vinculación a procesos de acreditación, avalúo y planes estratégicos de las facultades .....	4
Plataforma Tecnológica para el Manejo de Información Institucional.....	5
Resumen del Proceso de Elaboración del Plan Estratégico del RCM 2009-20165.....	5
Decisiones Estratégicas.....	6
Visión, Misión y Valores .....	6
Metas y Objetivos Estratégicos por Área Temática 2009-2016 .....	7
Alineamiento con Plan UPR Diez para la Década .....	11
Prioridades Institucionales Año 2008-2009.....	13
Premisas y Principios para la Implantación del Plan Estratégico 2009-2016 .....	15
Plan Operativo y de Evaluación.....	17
Acciones Claves, Responsabilidad, Indicadores de Logros.....	17
Referencias.....	18
Anejo - Plan Operativo y de Evaluación del RCM 2009-2016 .....	20

## **A la Comunidad Universitaria del Recinto de Ciencias Médicas**

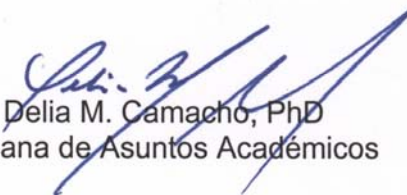
El Plan Estratégico del Recinto de Ciencias Médicas 2009 - 2016 fue elaborado con la más amplia representación y participación de todos los grupos concernidos e interesados en el mejor desarrollo de la Institución. Es por esto, un instrumento esencial para guiar el desarrollo y la efectividad institucional y es también el símbolo histórico que demarca el ambicionado futuro institucional del Recinto de Ciencias Médicas como Centro Académico de Salud especializado en la investigación y servicios de excelencia en las ciencias de la salud.

Este Plan permitirá conducir las transformaciones requeridas para crear los nuevos senderos, las nuevas rutas, los nuevos desarrollos e iniciativas estratégicas del Recinto de Ciencias Médicas. Es por lo anteriormente señalado, momento vital y de suprema importancia para el RCM. Es ahora necesario unir esfuerzos y sobre todo voluntades, en pos de los sueños visionarios de este Plan, y hacia los cursos de acción estratégicos, aquí delineados.

La implementación exitosa de este Plan va a requerir un continuo proceso de diálogo institucional para calibrar ideas, evaluar adelantos, aciertos y desaciertos, y sobre todo, proponer decisiones operativas y financieras que permitan encauzar las iniciativas y proyectos de este trascendental Plan Estratégico. Para esto, contamos con el compromiso de la comunidad universitaria en estos procesos de desarrollos estratégicos del RCM.



José Carlo Izquierdo, MD  
Rector



Delia M. Camacho, PhD  
Decana de Asuntos Académicos

## Resumen Ejecutivo

La institucionalización de la planificación institucional en el Recinto de Ciencias Médicas (RCM), se ha logrado a través de diversidad de enfoques conceptuales de la planificación, durante las últimas cuatro décadas. En estos últimos años el modelo de la gerencia y la planificación estratégica ha permitido una mejor vinculación a los procesos presupuestarios, al avalúo de los programas, y a facilitar los auto-estudios para los diversos procesos de acreditación a nivel institucional y de sus seis facultades. Sobre todo, estas actividades han propiciado una participación activa y representativa de los múltiples grupos de interés de esta Institución de educación superior en las ciencias de la salud.

Por otro lado, a través de estas actividades se ha logrado un mejor alineamiento estratégico entre el RCM y la Agenda de Planificación de la UPR, Diez para la Década. También se ha logrado establecer una plataforma tecnológica para el manejo de la información institucional vital para los procesos de análisis institucional y de planificación a nivel total del RCM y a nivel de sus nuevas unidades organizativas.

Este Plan Estratégico del RCM 2009-2016, ha sido el producto de múltiples procesos de diálogo y conversación estratégica entre los principales grupos de interés de esta Institución. El mismo incluye la visión, Misión y Valores del RCM. Además, las metas y objetivos prioritarios para el año 2008-2009 y la operacionalización de estas estrategias con su vinculación a las decisiones de distribución presupuestaria para este año académico.

Las metas estratégicas del RCM para el periodo del 2009-2016 son: Aumentar la cantidad, competitividad y productividad investigativa, Desarrollar el Centro Académico de Salud del RCM, Vigorizar la posición de liderazgo del RCM en las ciencias y profesiones de la salud en Puerto Rico, Potenciar la cultura organizacional, la imagen y las alianzas del RCM, Desarrollar la participación efectiva de la comunidad, Aumentar la competitividad en el reclutamiento y retención de estudiantes, Implantar estrategias para la solidez fiscal del RCM, la optimización gerencial, y el mantenimiento y renovación de las instalaciones físicas.

Este proceso de pensamiento y acción estratégica es al presente y debe mantenerse a futuro de forma continua, para asegurar el entendimiento y las acciones oportunas que permitan al RCM, anticipar los efectos de los cambios, tendencias y controversias del ambiente externo que pueden impactar positiva o negativamente al RCM. Esta herramienta solidificará aún más la posición de liderazgo y de supremacía estratégica del RCM en Puerto Rico y el Caribe.

## INTRODUCCIÓN

### **Institucionalización de la planificación en el Recinto de Ciencias Médicas**

En el año 1966, el Recinto de Ciencias Médicas (RCM) fue oficialmente constituido como entidad autónoma del Sistema de la Universidad de Puerto Rico. Desde su origen, el RCM ha atendido el mandato legal de elaborar un Plan de Desarrollo Integral, con sus revisiones anuales; según requerido por la Ley de la Universidad de Puerto Rico del 1966 y por sus enmiendas a través de la Ley 16 del año 1993.

Para formalizar los procesos de planificación y su vinculación a la planificación presupuestaria en el RCM; durante el año 1988 los decanos y el Rector, aprobaron las recomendaciones sometidas por un grupo de personal docente y no docente para la institucionalización del proceso de planificación. Como parte de este proceso de diálogo institucional, se aprobaron recomendaciones para la integración de la planificación institucional al presupuesto del RCM, a los procesos de acreditación de la institución y a los procesos de planificación y acreditación de sus programas académicos. El proceso de planificación en el Recinto de Ciencias Médicas es hoy día, parte intrínseca de la cultura institucional; lo que ha facilitado un desarrollo innovador a tenor con las necesidades y particularidades del RCM.

Esta institución de educación superior en las ciencias de la salud, utilizó los modelos de planificación normativa en las primeras tres versiones de su Plan de Desarrollo Institucional para los periodos de 1975-1978, 1979-1984 y 1985-1989. Para los tres planes subsiguientes: 1991-1995, 1996-2001, 2003-2008 y en el actual Plan Estratégico 2009-2016, el RCM utilizó el modelo de planificación estratégica.

En los enfoques conceptuales de la planificación estratégica, a diferencia de la planificación normativa; se toman decisiones a base de los cambios, tendencias y controversias en el ambiente externo y su posible impacto en la organización. En la planificación normativa se toman decisiones a base de las implicaciones de las tendencias históricas para el futuro desarrollo de la organización.

En el marco conceptual normativo, las decisiones del Plan, son principalmente de orden intra-sistémico, mientras que en la planificación estratégica las decisiones son principalmente inter-sistémicas. Es por esto, que la planificación estratégica requiere la representación y participación activa de los diversos grupos de interés de una organización, para contar con variedad de concepciones y percepciones de la realidad circundante. Esto a su vez, permite anticipar acciones e iniciativas estratégicas para capitalizar en las oportunidades emergentes y cancelar o reducir el impacto de los retos y desafíos del ambiente externo. El producto principal del ejercicio de planificación estratégica del RCM es precisamente, este documento conciso y preciso que recoge las principales decisiones fundamentales para guiar el cambio y la transformación necesaria en la Institución. Este Plan Estratégico es entonces, una guía para la acción concertada, ante las complejas y cambiantes circunstancias del ambiente externo del RCM.

Por otro lado, ante la realidad de recursos financieros cambiantes y competitivos; la implementación de este Plan requiere gran creatividad en la redistribución de los recursos, a base de las prioridades entre las metas, según establecido en este Plan. Así las prioridades estratégicas guiarán los desarrollos institucionales hacia un ya anticipado excelente porvenir

como centro académico de salud especializado en investigación y servicios de excelencia en las ciencias de la salud.

El compromiso de todos y todas con el logro de la Visión, Misión y Valores y las estrategias prioritarias de este Plan, hará la diferencia. Todos/as somos parte integral de la construcción del futuro de esta Organización en las áreas de desarrollo estratégico pautadas en este Plan Estratégico.

### **Vinculación a procesos de acreditación, avalúo y planes estratégicos de las facultades**

La adopción del compromiso con la planificación institucional en el Recinto, ha contribuido: a la efectividad de la Organización; a facilitar sus procesos de acreditación de más de 20 agencias de acreditación profesional, del Consejo de Educación de Puerto Rico y de la *Commission on Higher Education of the Middle States Association*; a su supremacía estratégica en el sector de la salud; y sobre todo a robustecer su liderazgo en y fuera de Puerto Rico.

Cada entidad que acredita el RCM, requiere evidencia de cumplimiento con estándares diferentes y métricas de logros de impacto y de relevancia para cada profesión de las ciencias de la salud. Es debido a estos requisitos que el RCM ha desarrollado su sistema de planificación institucional estrechamente vinculado a los procesos de acreditación. A su vez, las actividades de documentación de los procesos paralelos de planificación estratégica y de auto-estudios para acreditación ha fortalecido el sistema de Avalúo de la Efectividad Institucional del RCM.

En septiembre de 2004 el Comité Institucional de Avalúo del Recinto de Ciencias Médicas finalizó la elaboración del **Plan de Avalúo Institucional 2005-2008**, cumpliendo así con un requisito de la *Middle States Association*. Este plan sigue la política establecida en la *Certificación Número 136, 2003-2004 de la Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico - Política de la Universidad de Puerto Rico sobre la Evaluación de la Efectividad Institucional*. El pasado año, el Senado Académico de RCM aprobó la *Política del Recinto de Ciencias Médicas sobre el Avalúo de la Efectividad Institucional (Cert SA 033, 2007-2008)*. Los resultados preliminares del Plan de Avalúo, con datos del 2003-04 al 2005-06, se utilizaron en el proceso de análisis estratégico del ambiente interno del RCM, durante el proceso de elaboración de este nuevo Plan Estratégico 2009-2016.

Por otro lado, el Plan Estratégico del Recinto está vinculado a los planes estratégicos de cada decanato. Cada facultad cuenta con un Comité de Planificación Estratégica (COPE), que es responsable de la revisión periódica de su Plan. Aún cuando algunos de los planes estratégicos de las unidades, se elaboran en periodos de tiempo diferentes al Plan del RCM, existe cohesión entre las metas institucionales y las metas de las seis facultades del RCM. Esto se logra porque los presidentes de los Comités de Planificación Estratégica pertenecen al Comité de Planificación y Desarrollo Institucional (COPDI). El horizonte de tiempo de vigencia de los Planes Estratégicos de las seis facultades del RCM, es como sigue: Escuela de Medicina Dental- 2004-2009, Escuela de Profesiones de la Salud - 2003-2008, Escuela de Medicina - 2007-2012, Escuela de Farmacia- 2007-2012, Escuela de Salud Pública- 2005-2010, y Escuela de Enfermería 2008-2012.

## **Plataforma tecnológica para el manejo de información institucional<sup>1</sup>**

Como parte de los logros institucionales recientes, relacionados a la planificación institucional; el Recinto de Ciencias Médicas cuenta con una plataforma tecnológica para facilitar y fortalecer los procesos de investigación institucional, planificación y gerencia de la organización. Es conocido en inglés como *WEAVEonline® ASSESSMENT MANAGEMENT SYSTEM*.

WEAVEonline® es un sistema de manejo de avalúo “*web-based*” desarrollado por Virginia Commonwealth University que considera los requerimientos de las agencias acreditadoras en cuanto a la documentación de los procesos de avalúo a nivel de programa y a nivel institucional. Este sistema guía y captura el proceso de planificación y avalúo de manera sencilla, y facilita la elaboración de informes oficiales y el archivo de la información, cuando se completa cada ciclo de planificación. El sistema se accede en: <http://app.weaveonline.com/uprmsc/login.aspx>

## **Resumen del Proceso de Elaboración del Plan Estratégico del RCM 2009-2016**

Para preparar el Plan Estratégico del RCM 2009-2016 se llevaron a cabo seis talleres de dirección estratégica durante los pasados dos años. Las actividades principales incluyeron:

- Revisión de los enunciados de Visión, Misión y Valores
- Evaluación del Plan Estratégico del RCM 2003-2008.
- Análisis situacional estratégico para el Plan RCM 2009-2016, que incluyó la identificación de oportunidades, retos, fortalezas, debilidades, el análisis de la cultura organizacional del RCM, y la determinación de los asuntos críticos del RCM. Este análisis quedó documentado en los productos de cada taller de dirección estratégica.
- Formulación de las metas y objetivos estratégicos.
- Identificación de los Proyectos Emblemáticos del RCM.
- Análisis de la alineación del Plan del RCM con el Plan UPR Diez para la Década.
- Establecimiento de prioridades entre los objetivos del RCM 2009-2016.
- Desarrollo del Plan Operativo y de Evaluación 2009-2016.
- Análisis de las implicaciones presupuestarias del Plan Estratégico del RCM, para el año 2008-2009.

---

<sup>1</sup> Apoyado por: Tit V Coop II Project from the Federal Education Program Grant PO315060003

## DECISIONES ESTRATÉGICAS

### *Visión, Misión y Valores del Recinto de Ciencias Médicas*

#### VISIÓN

Centro Académico de Salud Interdisciplinario de prestigio internacional, modelo de excelencia en: el cuidado de la salud, la educación de profesionales de la salud, investigadores y académicos, la interacción con la comunidad y en la investigación interdisciplinaria que se traduce en mejorar la salud de las poblaciones y el sistema de servicios de salud de Puerto Rico.

#### MISIÓN

Centro académico de educación superior en las ciencias de la salud, experto en la educación a nivel profesional, subgraduada, graduada, post graduada y continua de los profesionales de la salud, líder en servicios de prevención, promoción y protección de la salud y en la investigación dirigida a adelantar el conocimiento y mejorar el estado de salud prevaleciente en Puerto Rico, en estrecha alianza con la comunidad y el sector de la salud.

#### VALORES

- **Excelencia** como esencia de la vida académica y del quehacer universitario.
- **Integridad** en las actividades y procesos universitarios.
- **Respeto** por la búsqueda de la verdad, la justicia, la libertad, la equidad y la dignidad humana.
- **Compromiso** con principios éticos, humanísticos y de profesionalismo.
- **Honestidad y respeto** en el diálogo.
- **Creatividad e innovación** en la generación de ideas, en el desarrollo de conocimiento nuevo, en la búsqueda de soluciones y en la toma decisiones.
- **Profesionalismo** caracterizado por la colaboración interprofesional, la flexibilidad y la aceptación de la diversidad.
- **Aprendizaje continuo y autogestivo** que propicie el pensamiento reflexivo, creativo y crítico.
- **Liderazgo y responsabilidad social** en la atención a los problemas de salud de la población de Puerto Rico.
- **Desarrollo integral de la salud** física, mental, social y espiritual del ser humano.
- **Sensibilidad y compromiso** con las necesidades de la comunidad.



## **Metas y Objetivos Estratégicos por Área Temática 2009-2016**

### ***Área Temática: Investigación***

#### **Meta 1**

Aumentar la cantidad, nivel de competitividad y la productividad investigativa, dirigida a mejorar el estado de salud de las personas, de las poblaciones y de su ambiente.

#### **Objetivos**

- 1.1 Fomentar y apoyar la investigación en diversas disciplinas y áreas susceptibles de captación de fondos competitivos.
- 1.2 Diversificar las fuentes de apoyo a la investigación para el desarrollo de la infraestructura, la mentoría y la planificación y ejecución de proyectos, publicaciones de manuscritos y divulgación de resultados a nivel local, nacional e internacional.
- 1.3 Estimular la mentoría y la generación de investigadores en diferentes niveles de desarrollo y competitividad.
- 1.4 Fortalecer la investigación interdisciplinaria y trabajo en equipo multidisciplinario.
- 1.5 Estimular la transferencia de tecnologías, la comercialización de la propiedad intelectual y labor creativa.
- 1.6 Integrar de manera efectiva a los estudiantes en la gestión de investigación.

### ***Área Temática: Centro Académico de Salud***

#### **Meta 2**

Desarrollar el Centro Académico de Salud del Recinto de Ciencias Médicas (CAS) enmarcado en modelos de práctica innovadores y en las necesidades de formación de los profesionales de la salud para el servicio al pueblo de Puerto Rico.

- 2.1 Ofrecer y evaluar servicios de salud innovadores que integren diversas disciplinas en modelos eficientes y de relevancia a los problemas de salud del país.
- 2.2 Garantizar que el centro académico de salud del RCM provea los talleres clínicos que llenen los requisitos exigidos por las Juntas Acreditadoras de los programas de estudios en las ciencias de la salud.
- 2.3 Establecer alianzas colaborativas para implantar, desarrollar y administrar modelos ejemplares de servicios de salud a través de talleres clínicos interdisciplinarios.

- 2.4 Maximizar la colaboración e interrelación del Recinto de Ciencias Médicas con ASEM, el Hospital Universitario y otros hospitales afiliados.

**Área Temática: Desarrollo Académico, Acreditación y Tecnología de Informática**

**Meta 3**

Vigorizar la posición del Recinto de Ciencias Médicas como institución líder en la educación superior en las ciencias y profesiones de la salud en Puerto Rico.

**Objetivos**

- 3.1 Asegurar el alcance de la distinción máxima de las agencias acreditadoras profesionales e institucionales, tanto para las facultades como el RCM.
- 3.2 Integrar las herramientas, recursos e infraestructura de tecnología de información en los procesos de enseñanza-aprendizaje en todas las facultades del RCM.
- 3.3 Desarrollar ofertas académicas a nivel sub-graduado y graduado como ofrecimiento conjunto entre las unidades del Recinto, de la UPR y de otras universidades de prestigio.
- 3.4 Evaluar los mecanismos existentes para agilizar la creación y revisión de programas académicos a nivel de las facultades, del RCM y la Administración Central.
- 3.5 Reorientar la oferta académica a la luz de las necesidades de formación de nuevos profesionales atemperada con la realidad social de Puerto Rico.

**Área Temática: Cultura Organizacional, Imagen y Alianzas del RCM**

**Meta 4**

Potenciar el reconocimiento del Recinto como líder en la creación de nuevos conocimientos, en el desarrollo de modelos de servicios de salud y en la educación superior profesional en las ciencias de la salud.

**Objetivos**

- 4.1 Fortalecer el cuadro de facultad que posea las cualificaciones y atributos esenciales para el desarrollo de la cultura académica colaborativa y competitiva del RCM.
- 4.2 Fortalecer el plan de desarrollo profesional de la facultad a través de programas innovadores para mejorar y enriquecer la enseñanza, la investigación y el servicio.

- 4.3 Estimular y apoyar a los profesores e investigadores prometedores del RCM, en la obtención de grados académicos terminales, experiencias capacitantes y competencias necesarias en sus respectivas disciplinas.

#### **Meta 5**

Propiciar y mantener **culturas** y estructuras académicas que maximicen y agilicen la integración de las facultades del Recinto, el trabajo colaborativo, interdisciplinario e interprofesional y altos niveles de competitividad de la organización como Centro Académico de Salud.

#### **Objetivos**

- 5.1 Re-examinar la filosofía y estructura organizacional del Recinto en torno a la integración, la colaboración y el trabajo interprofesional e interdisciplinario.
- 5.2 Fomentar conductas y actitudes que propendan al establecimiento de una cultura colaborativa, productiva, creativa e integradora.
- 5.3 Desarrollar un ambiente institucional que estimule y refuerce el diálogo institucional y la respuesta ágil y efectiva en la solución de problemas.
- 5.4 Viabilizar el desarrollo de convenios de colaboración entre las unidades del RCM e instituciones de PR, EU y otros países.

#### **Meta 6**

Desarrollar y mantener la **imagen** del RCM en la comunidad acorde con los estándares de un Centro Académico de Salud de excelencia.

#### **Objetivos**

- 6.1 Determinar los elementos de diferenciación de la imagen del Recinto en relación a sus competidores directos e indirectos en y fuera de Puerto Rico.
- 6.2 Fortalecer alianzas multisectoriales con: fundaciones, corporaciones, exalumnos y entidades en y fuera de Puerto Rico, entre otras; para apoyar la imagen y el desarrollo del Recinto como institución líder en educación, servicio e investigación en las ciencias de la salud.

### ***Área Temática: Vinculación con la Comunidad***

#### **Meta 7**

Desarrollar la participación efectiva de la comunidad en la planificación y ejecución de actividades vinculadas a al promoción de la salud y al bienestar general de la población.

#### **Objetivos**

- 7.1 Fomentar el desarrollo de proyectos con la comunidad con enfoque participativo en coordinación con entidades de base comunitaria.

- 7.2 Fomentar la participación del Recinto de Ciencias Médicas en debates y asuntos de interés público relacionados a la salud y a los determinantes de salud demostrando así liderazgo y competencia científica-técnica e los referidos asuntos.
- 7.3 Estimular y apoyar a los profesores, investigadores y estudiante del Recinto de Ciencias Médicas a generar iniciativas de investigación, capacitación y servicio de alcance comunitario.
- 7.4 Establecer alianzas colaborativas con entidades comunitarias, profesionales y voluntarias a los fines de validar modelos de educación, promoción de la salud e intervención en salud de alcance comunitario.
- 7.5 Estimular la participación del Recinto de Ciencias Médicas en proyectos internacionales de alcance comunitario.

### ***Área Temática: Reclutamiento y Retención de Estudiantes***

#### **Meta 8**

Aumentar la competitividad del RCM en el reclutamiento y retención de estudiantes talentosos en Puerto Rico, en las comunidades hispanas en Estados Unidos y en otros países.

- 8.1 Diseñar e implantar un programa efectivo de reclutamiento de estudiantes talentosos en y fuera de Puerto Rico con el propósito de aumentar el número de solicitudes cualificadas de estudiantes potenciales, de acuerdo a los estándares académicos de excelencia.
- 8.2 Optimizar la comunicación de la oferta académica y de servicios mediante recursos impresos y en línea, que sean de fácil acceso y manejo.
- 8.3 Lograr una comunicación eficiente, clara y constante con los candidatos a admisión sobre los servicios y la oferta académica del RCM.
- 8.4 Convertir a sistemas en línea los procesos de admisiones, pre-matrícula, matrícula, asistencia económica y otros servicios a estudiantes del RCM.
- 8.5 Fortalecer la cultura de servicios directos a estudiantes a base de sus necesidades y preferencias de manera que promueva su bienestar.
- 8.6 Desarrollar un conjunto de incentivos que permita atraer y mantener los mejores estudiantes al RCM.
- 8.7 Optimizar mecanismos y servicios de apoyo para fortalecer la calidad de la vida estudiantil y el desarrollo académico del estudiante.

**Área Temática: Recursos Económicos, Sistemas y Procesos Administrativos e Instalaciones Físicas**

**Meta 9**

Implantar estrategias noveles que propendan a la solidez fiscal del Recinto, a la optimización gerencial y administrativa y al mantenimiento y renovación adecuado de las instalaciones físicas acorde con los estándares de un Centro Académico de Salud de excelencia.

- 9.1 Coordinar los esfuerzos institucionales que complementan la búsqueda de fondos alternos para el desarrollo de la docencia, la investigación y el servicio.
- 9.2 Simplificar y agilizar los sistemas y procesos administrativos para facilitar la docencia, la investigación y el servicio en atención a las necesidades cambiantes en Puerto Rico.
- 9.3 Maximizar el uso y el mantenimiento de las instalaciones existentes y de las nuevas a construirse.
- 9.4 Desarrollar un sistema de redistribución de recursos que permita atender las necesidades comunes de las Escuelas y unidades de apoyo.
- 9.5 Desarrollar estrategias que faciliten la asignación de fondos en las subvenciones de investigación para mejorar la infraestructura que a su vez facilite el desarrollo de nuevas investigaciones.
- 9.6 Mejorar el sistema de recaudo del Plan de Práctica Intramural de manera que redunde en fondos adicionales para asuntos de infraestructura necesarios a los programas de adiestramientos clínicos.

**Alineamiento con Plan UPR Diez para la Década**

La Tabla I. incluye el análisis de la alineación del Plan Estratégico del RCM 2009-2016 con el Plan UPR Diez para la Década, o Agenda de Planificación UPR 2006-2016. El Plan UPR operacionaliza las diez metas y los 102 objetivos de la Agenda de Planificación de la UPR, en 7 líneas operacionales y 18 esferas de acción. Las líneas operacionales abarcan todos los aspectos operativos del desarrollo de las estrategias en el marco de las estructuras organizacionales de la UPR. Estas son: la Oferta Académica, la Investigación, el Clima Institucional, la Vinculación, la Informática, las Comunicaciones y el Mejoramiento Continuo y la Presupuestación. Las esferas de acción plantean las acciones que se llevan a cabo para el cumplimiento de las líneas operacionales.

Tabla I

**ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO RCM 2009-2016 Y  
LA AGENDA PARA LA PLANIFICACIÓN UPR: DIEZ PARA LA DÉCADA 2006-2016**

AREAS TEMÁTICAS PLAN ESTRATÉGICO RCM 2009-2016	LÍNEAS OPERACIONALES Y ESFERAS DE ACCIÓN DIEZ PARA LA DÉCADA
Investigación  Meta 1	LO #2 Investigación E-4 - Investigación y Labor Creativa LO #4 Vinculación E-8 - Convenios y Alianzas LO #3 Clima Institucional: E-6 - Espacios, Construcción y Conservación LO #6 Comunicaciones: E-15 - Proyección
Centro Académico de Salud  Meta 2	LO #4 Vinculación: E-8 - Convenios y Alianzas E-9 - Comunidad
Desarrollo Académico, Acreditación y Tecnología de Informática  Meta 3	LO #1 Oferta Académica LO #5 Informática LO #7 Mejoramiento Continuo y Presupuestación E-17 - Procesos Académicos
Cultura Organizacional, Imagen y Alianzas del RCM  Meta 4, 5 y 6	LO #4 Vinculación E-8 - Convenios y Alianzas LO #6 Comunicaciones E-16 - Proyección
Vinculación con la Comunidad  Meta 7	LO #2 Investigación E-4 - Investigación y Labor Creativa LO #4 Vinculación E-8 - Convenios y Alianzas E-9 - Comunidad
Reclutamiento, Retención de Estudiantes  Meta 8	LO #3 Clima Institucional E-5 - Formación Integral LO #6 Comunicaciones E-14 - Reclutamiento y Servicios
Recursos Económicos, Sistemas y Procesos Administrativos e Instalaciones Físicas  Meta 9	LO #4 Vinculación E-10 - Filantropía LO #7 Mejoramiento Continuo y Presupuestación E-16 - Gerencia de Recursos E-18 - Políticas y Reglamentos

Durante este proceso de alineamiento de los Planes Estratégicos, el Sistema UPR solicitó la identificación de Proyectos Emblemáticos en cada unidad de la UPR, que a su vez formarían parte del desarrollo estratégico de cada Unidad del Sistema. El RCM identificó cuatro proyectos emblemáticos (distintivos) que forman parte de su plan estratégico. Estos son:

- Centro de Investigación Traducida – Nuevo modelo organizacional para integrar recursos de investigación para agilizar la incorporación de nuevo conocimiento a las prácticas de cuidado de salud en Puerto Rico.
- Comunidades Saludables– Integra y fortalece los esfuerzos de servicios a la comunidad que realizan las Escuelas del RCM para mejorar la salud y calidad de vida de la población en Puerto Rico.
- Formación Virtual para un Mundo Global – Biblioteca digital de las ciencias de la salud, educación a distancia, salones electrónicos inteligentes y bases de datos institucionales centrales.
- Uno en Seis – Programa de doctorado (PhD) como ofrecimiento conjunto entre las seis unidades académicas del RCM, para el desarrollo de investigadores en disciplinas teóricas y aplicadas.

### **Prioridades Institucionales Año 2008-2009 y Distribución Presupuestaria**

Las guías presupuestarias 2008-2009 de la UPR, requieren de la identificación de prioridades y el pareo de las metas institucionales a las actividades específicas que se llevarán a cabo y los recursos que se asignan para cumplir con los objetivos estratégicos de cada unidad del Sistema UPR. Se llevó a cabo un ejercicio para el establecimiento de prioridades para el año académico 2008-2009 entre los objetivos estratégicos del RCM 2009-2016. El establecer prioridades es un método sistemático y racional de integrar valores subjetivos con información cuantitativa para establecer un orden o relación entre decisiones, tales como: metas, objetivos, asuntos críticos o estrategias. Es también, un proceso estructurado para analizar uniformemente los factores, alternativas y/o problemas en una situación de toma de decisiones y ordenarlas por preferencias basadas en criterios. A través de este proceso, se obtiene una jerarquía entre los elementos de decisión, en términos de horizonte de tiempo y no de importancia.

Al igual que en el Plan RCM 2003-2008, en el Plan RCM 2009-2016, se utilizó el método de Peso de Criterios. Este es un proceso de análisis y ponderación de un grupo de criterios, que se utilizan para valorizar un grupo de elementos de decisión, en este caso los objetivos estratégicos del RCM 2008-2009. En el proceso de análisis, se valoriza los elementos de decisión para obtener un nivel de significancia o valor comparativo entre los elementos de decisión. Este ejercicio finaliza con la determinación de una jerarquía entre los elementos de decisión; los objetivos estratégicos prioritarios del RCM, para el 2008-2009.

En la Tabla II se presenta los resultados de este ejercicio de establecimiento de prioridades entre las metas y objetivos estratégicos del RCM. Los primeros diez objetivos prioritarios atienden cinco áreas temáticas del Plan Estratégico 2009-2016. Los primeros tres objetivos prioritarios están íntimamente relacionados entre sí y constituyen el estandarte para la supremacía estratégica del RCM en el sector de la salud en Puerto Rico. Estos tres objetivos son la esencia de esta institución de educación superior en las ciencias de la salud.

Tabla II

**DIEZ OBJETIVOS PRIORITARIOS  
2008-2009**

		ORDEN DE PRIORIDAD
<b>INVESTIGACION</b>		
<b>META ESTRATEGICA 1: Aumentar la cantidad, nivel de competitividad y la productividad investigativa, dirigida a mejorar el estado de salud de las personas, de las poblaciones y de su ambiente.</b>		
1.1	Fomentar y apoyar la investigación en las diversas disciplinas y áreas susceptibles de captación de fondos competitivos.	2
1.2	Diversificar las fuentes de apoyo a la investigación para el desarrollo de la infraestructura, la mentoría, la planificación y ejecución de proyectos, publicaciones de manuscritos y divulgación de resultados a nivel local, nacional e internacional.	4
1.4	Fortalecer la investigación interdisciplinario y trabajo en equipo multidisciplinario.	9
<b>CENTRO ACADEMICO DE SALUD</b>		
<b>META ESTRATEGICA 2: Desarrollar el Centro Académico de Salud del Recinto de Ciencias Médicas (CAS) enmarcado en modelos de práctica innovadores y en las necesidades de formación de los profesionales de la salud de Puerto Rico.</b>		
2.2	Garantizar que el Centro Académico de Salud del RCM provea los talleres clínicos que llenen los requisitos exigidos por las juntas acreditadoras de los programas de estudios en las ciencias de la salud.	3
<b>DESARROLLO ACADÉMICO, ACREDITACIÓN Y TECNOLOGÍA DE INFORMÁTICA</b>		
<b>META ESTRATÉGICA 3: Vigorizar la posición del Recinto de Ciencias Médicas como institución líder en la educación superior en las ciencias y profesiones de la salud en Puerto Rico.</b>		
3.1	Asegurar el alcance de la distinción máxima de las agencias acreditadoras profesionales e institucionales, tanto para las facultades como el RCM.	1
3.2	Integrar las herramientas, los recursos e infraestructura de tecnología de información en los procesos de enseñanza-aprendizaje en todas las facultades del RCM.	6
3.5	Reorientar la oferta académica a la luz de las necesidades de formación de nuevos profesionales atemperada con la realidad social de P.R.	8
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL, IMAGEN Y ALIANZAS DEL RCM</b>		
<b>META ESTRATÉGICA 4: Potenciar el reconocimiento del Recinto como líder en la creación de nuevos conocimientos, en el desarrollo de modelos de servicios de salud y en la educación superior profesional en las ciencias de la salud.</b>		
4.2	Fortalecer el plan de desarrollo profesional de las facultades a través de programas innovadores para mejorar y enriquecer la enseñanza, la investigación y el servicio.	7



		ORDEN DE PRIORIDAD
<b>RECLUTAMIENTO, RETENCIÓN DE ESTUDIANTES</b>		
<b>META ESTRATÉGICA 8: Aumentar la competitividad del RCM en el reclutamiento y retención de estudiantes talentosos en Puerto Rico, en las comunidades hispanas en Estados Unidos y en otros países.</b>		
8.1	Diseñar e implantar un programa efectivo de reclutamiento de estudiantes talentosos en y fuera de PR, con el propósito de aumentar el número de solicitudes cualificadas de estudiantes potenciales, de acuerdo a los estándares académicos de excelencia.	5
<b>RECURSOS ECONÓMICOS, SISTEMAS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS E INSTALACIONES FÍSICAS</b>		
<b>META ESTRATÉGICA 9: Implantar estrategias noveles que propendan a la solidez fiscal del Recinto, a la optimización gerencial y administrativa y al mantenimiento y renovación adecuado de las instalaciones físicas.</b>		
9.2	Simplificar y agilizar los sistemas y procesos administrativos para facilitar la docencia, la investigación y el servicio en atención a las necesidades cambiantes en Puerto Rico.	10

### Premisas y Principios para la Implantación del Plan Estratégico RCM 2009-2016

Las siguientes premisas y principios guiarán la implantación del Plan Estratégico RCM 2009-2016.

1. El Rector, el Decano de Asuntos Académicos, los decanos de facultad y unidades de apoyo son los responsables principales de la implantación del Plan Estratégico del RCM, con la colaboración de todos los sectores de la comunidad universitaria. A su vez, son las líderes de los procesos de evaluación para la medición de logros y el seguimiento a las acciones correctivas a base de los hallazgos de la evaluación anual del Plan Estratégico.
2. El Decano de Asuntos Académicos, como presidente del Comité de Planificación y Desarrollo Institucional, es el responsable de coordinar los procesos de divulgación, implantación y evaluación del Plan Estratégico RCM.
3. El Rector y los Decanos designarán las personas responsables del seguimiento de cada meta por área temática del Plan Estratégico RCM 2009-2016:
  - Investigación
  - Centro Académico de Salud
  - Desarrollo Académico, Acreditación y Tecnología de Informática
  - Cultura Organizacional, Imagen y Alianzas del RCM
  - Vinculación con la Comunidad
  - Reclutamiento y Retención de Estudiantes
  - Recursos Económicos, Sistemas y Procesos Administrativos e Instalaciones Físicas

4. Todas las unidades del Recinto elaborarán sus planes estratégicos, operacional, y presupuestario alineados con el Plan Estratégico RCM 2009-2016 y la Agenda de Planificación UPR Diez para la Década. El plan de trabajo anual con la distribución de presupuesto identificará las acciones específicas de cada unidad enmarcadas en los objetivos prioritarios identificados para ese año.
5. El Plan Estratégico Operacional y Evaluativo del RCM 2009-2016 incluye acciones claves que los/as decanos/as complementarán con otras actividades particulares que desarrollen las nueve unidades organizativas del RCM en sus planes estratégicos, operacionales y presupuestarios.
6. Se establecen dos momentos de revisión anual del desarrollo estratégico del RCM. En estas actividades se dará seguimiento a los logros alcanzados, se establecerán prioridades y preparará el Plan de Trabajo con el presupuesto para el próximo año. Los meses para llevar a cabo estas revisiones bi-anales son:
  - **Octubre a Noviembre:** Informe de logros, análisis de los resultados de los indicadores del año anterior y determinación de acciones correctivas al Plan Estratégico.
  - **Marzo a Abril:** Informe de seguimiento y establecimiento de prioridades para la asignación de presupuesto para el próximo año.
7. Los resultados de los indicadores de éxito del Plan Estratégico RCM 2009-2016 se presentarán anualmente. Se asegurará la vinculación de estos indicadores de éxito del Plan Estratégico al Plan de Avalúo Institucional del RCM.
8. El Plan Estratégico del RCM 2009-2016, será tema constante en todas las reuniones del cuerpo directivo del RCM. El Decano de Asuntos Académicos definirá los temas de planificación que se discutirán en estas reuniones.

## PLAN OPERATIVO Y DE EVALUACIÓN

### Acciones Claves, Responsabilidad, Indicadores de Logros

En el Anejo B se presenta el Plan Estratégico Operativo y de Evaluación del Recinto de Ciencias Médicas 2009-2016. Este Plan incluye las acciones claves operacionales de cada meta y objetivo estratégico. Además, establece el nivel de responsabilidad e indicadores de logros para cada meta y objetivo.

Para facilitar el seguimiento y las acciones correctivas del Plan Estratégico a continuación se resume la definición de cada tipo de logro institucional:

- ♦ **logros de insumo** (medios) – logros relacionados al funcionamiento de la Organización: recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, de informática que se incorporan a la institución.
- ♦ **logros de proceso** (acciones) – logros correspondientes a la dinámica en la operación de la institución relacionados con: políticas institucionales, normas, procedimientos, cultura organizacional, revisión y cambios en funcionamiento.
- ♦ **logros de producto o resultados** (internos) – logros organizacionales evidenciados mediante información sobre servicios prestados por la Organización o productos ofrecidos, tales como: pacientes atendidos, estudiantes admitidos, graduandos, investigaciones efectuadas, mejoras concretas en funcionamiento.
- ♦ **logros de impacto** (externos) – logros organizacionales que producen cambios en la sociedad, tales como: contribuciones de los graduados y de la comunidad universitaria a la sociedad; participación en el desarrollo de política pública, implantación de modelos de servicios de salud.

La evaluación durante la implantación del Plan y al final del mismo, en el 2016; deberá recopilar la información necesaria que permita documentar cada tipo de logro a nivel institucional y de las facultades.

## REFERENCIAS

- Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (1985) Leadership and the One Minute Manager. William Morrow. New York.
- Bryson, J. (1995) Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass. San Francisco.
- Buckingham, M., Clifton, D.O., Now Discover your Strengths. The Free Press. New York.
- Covey, S. (1990) The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. Simon and Schuster New York.
- Drath W., (2001) The Deep Blue Sea. Rethinking the Source of Leadership. Jossey Bass. California.
- Ginter, P., Swayne, L., Duncan, J. (1998) Strategic Management of Health Care Organizations. Blackwell. Oxford.
- Heifetz R.A., Linsky, M., (2002) Leadership on the Line. Staying Alive through the Dangers of Leading. Harvard Business Press. Boston
- Heilbroner, R. (1996) Visiones del Futuro. El pasado lejano, el ayer, el hoy y el mañana. Paidós. Barcelona.
- Kouzes, J., and Posner, B. (2000) The Leadership Challenge. Jossey-Bass. San Francisco.
- Mc Kenzie, J.F., Jurs, J.L. (1993) Planning, Implementing and Evaluating Programs. Mc Millan. New York.
- Miranda, E. (2000) El Trabajo en Grupos Comunitarios: Protagonistas del Proceso de Transformación. Publicaciones puertorriqueñas, Inc. Puerto Rico
- Nanus, B. (1994) Visionary Leadership. Jossey Bass. New York.
- Nichols, James O. (1995) A Practitioner's Handbook for Institutional Effectiveness and Student Outcomes Assessment Implementation (3<sup>rd</sup> edition). New York; Agathon Press.
- Rowitz, L., (2001) Public Health Leadership: Putting Principles into Practice. Aspen. Gaithersburg.
- Quigley, J. (1993) Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It. Mc-Graw Hill. New York.
- Senge, P., (1994) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Currency Doubleday. New York.\
- Spencer, J., (1998) Who Moved my Cheese. Putnam's Sons. New York.

Stephen,L., Paul, H., Christensen,J. (1995) Fish! Effectiveness of a Team is the Motivation. EmpressXXI. New York.

Swayne,L., Ginter,P., Duncan, J., (1996) The Physician Strategist: Setting a Strategic Direction for your Practice. Irwin. Chicago

Van Der Heijden,K. (1996) Scenarios: The Art of Strategic Conversation. John Wiley. New York.

## **Anejo**

# **Plan Estratégico Operativo y de Evaluación del Recinto de Ciencias Médicas 2009-2016**

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS

PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO Y DE EVALUACIÓN DEL RECINTO DE CIENCIAS MÉDICAS 2009-2016

Area Temática: Investigación - Lider: Rector y Decana de Asuntos Académicos  
(LO#2- Investigación: E-4) (LO#4 Vinculación: E-8) (LO#3 Clima Institucional: E-6) (LO#6 Comunicaciones: E-15)

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
1. Aumentar la cantidad, nivel de competitividad y la productividad investigativa, dirigida a mejorar el estado de salud de las personas, de las poblaciones y de su ambiente.	1.1 Fomentar y apoyar la investigación en diversas disciplinas y áreas susceptibles de capacitación de fondos competitivos. (P2) <sup>2</sup>	Rector Decana de Asuntos Académicos Decanos	1.1.1 Crear una estructura institucional que articule el quehacer investigativo del RCM.	X			-Creación de una estructura institucional que articule el quehacer investigativo del RCM.
			1.1.2 Desarrollar propuesta de CTS ( <b>Center for Translational Sciences</b> ) para integrar y expandir el apoyo y los recursos a la estructura institucional de investigación.  <b>(Proyecto Emblemático - CTS)</b>	X			- Propuesta de CTS aprobada/implantada.  - Adquisición de equipo y tecnología para la investigación
			1.1.3 Planificar la asignación de espacios físicos para el desarrollo de la investigación.	X			- Nombramiento de personal de apoyo a la investigación.
				X			- Implantación de política que relacione fondos obtenidos por espacio físico para investigación

<sup>2</sup> Orden de prioridad de los objetivos.

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
			1.1.4 Revisar las políticas y procedimientos relacionadas a contratos, incentivos, distribución de costos indirectos, viajes, entre otros; para fortalecer y agilizar los esfuerzos investigativos.	X			- Políticas revisadas y enmendadas sobre contratos, incentivos, costos indirectos, entre otros para fortalecer y agilizar los esfuerzos investigativos.
			1.1.5 Establecer convenios con los sectores públicos, privados, comunitarios y otras instituciones académicas a nivel local y global para el desarrollo de investigación colaborativa.	X			- Evidencia de convenios aprobados para el desarrollo de proyectos de investigación por sector agencia/entidad.
	1.2 Diversificar las fuentes de apoyo a la investigación para el desarrollo de la infraestructura, la mentoría y la planificación y ejecución de proyectos, publicaciones de manuscritos y divulgación de resultados a nivel local, nacional e internacional.  (P4)		1.2.1 Establecer criterios de mérito, incentivos y reconocimiento a la facultad para estimular y promover la búsqueda de recursos externos y aumentar las publicaciones.		X		- Total de propuestas de investigación financiados con fondos externos.
					X		- Número de propuestas de investigación aprobados por agencia auspiciadora.
					X		- Total de fondos otorgados para investigación por fuente.
					X		-Total de gastos en investigación por fuente.
					X		-Inversión en equipo para investigación





Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	1.4 Fortalecer la investigación interdisciplinaria y trabajo en equipo multidisciplinario. (P9)		1.3.4 Reclutar investigadores jóvenes con carreras de investigación.	X			- Número de investigadores de nuevo reclutamiento.
			1.4.1 Definir y divulgar la agenda de investigación del RCM con sus prioridades.		X		- Presentaciones en Foros Científicos Nacionales e Internacionales
			1.4.2 Crear equipos interdisciplinarios de investigadores en áreas prioritarias de investigación del RCM.		X		- Reconocimientos y Distinciones
	1.5 Estimular la transferencia de tecnologías, la comercialización de la propiedad intelectual y labor creativa. (P24)		1.5.1 Establecer una estructura de apoyo y asesoría para la comercialización de la propiedad intelectual.			X	- Publicaciones científicas interdisciplinarias
	1.6 Integrar de manera efectiva a los estudiantes en la gestión de investigación. (P26)		1.6.1 Apoyar la participación de los estudiantes para presentar trabajos en reuniones científicas.			X	- Número de patentes y licencias registradas
							- Número de abstractos presentados por estudiantes en reuniones locales, nacionales e internacionales.

Area Temática: **Centro Académico de Salud - Líder: Decana de Asuntos Académicos y Decano de la Escuela de Medicina (LO#4 Vinculación: E-8 Convenios y Alianzas; E-9 Comunidad)**

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
2. Desarrollar el Centro Académico de Salud del Recinto de Ciencias Médicas (CAS) enmarcado en modelos de práctica innovadores y en las necesidades de formación de los profesionales de la salud para el servicio al pueblo de Puerto Rico.	2.1 Ofrecer y evaluar servicios de salud innovadores que integren diversas disciplinas en modelos eficientes y de relevancia a los problemas de salud del país. (P29*)	Rector Decana de Asuntos Académicos Decanos	2.1.1 Designar un grupo interdisciplinario de peritos clínicos y administradores de servicios de salud para elaborar una propuesta para la creación del CAS como empresa autosustentable del RCM.		X		- Propuesta aprobada para la creación del CAS.  - Plan operacional implantado para viabilizar la propuesta del CAS.
			2.1.2 Establecer servicios integrales entre los planes intramurales del RCM.		X		
	2.2 Garantizar que el centro académico de salud del RCM provea los talleres clínicos que llenen los requisitos exigidos por las Juntas Acreditadoras de los programas de estudios en las ciencias de la salud. (P3)		2.1.3 Participar activamente en la prestación de servicios de salud de excelencia en el Centro Académico de Salud del RCM y servir de modelo para el desarrollo de política pública.			X	-Cambios implantados en la prestación de servicios a través del Plan de Práctica Intramural.

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	<p>2.3 Establecer alianzas colaborativas para implantar, desarrollar y administrar modelos ejemplares de servicios de salud a través de talleres clínicos interdisciplinarios. (P14)</p> <p>2.4 Maximizar la colaboración e integración del RCM con ASEM, el Hospital Universitario y otros hospitales afiliados.</p>		<p>2.3.1 Implantar el <b>Proyecto Emblemático-Comunidades Saludables</b></p>	X	<p>X</p> <p>X</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades llevadas a cabo para implantar el Proyecto Emblemático de Comunidades Saludables.</li> <li>- Número y descripción de propuestas sometidas/aprobadas para transformar el Sistema de Salud de Puerto Rico.</li> <li>- Descripción de las alianzas colaborativas establecidas relacionadas con los nuevos modelos de servicios de salud propuestos.</li> </ul>

**Area Temática: Desarrollo Académico, Acreditación y Tecnología de Informática - Lider: Decana de Asuntos Académicos  
(LO#1 Oferta Académica) (LO#5 Informática) (LO#7 Mejoramiento Continuo y Presupuestación: E-17 - Procesos Académicos)**

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
3. Vigorizar la posición del Recinto de Ciencias Médicas como institución líder en la educación superior en las ciencias y profesiones de la salud en Puerto Rico.	3.1 Asegurar el alcance de la distinción máxima de las agencias acreditadoras profesionales e institucionales, tanto para las facultades como el RCM. (P1)	Decano de Asuntos Académicos Decanos Decanos Asociados para Asuntos Académicos de las facultades	3.1.1 Implantar la Política de Avalúo de la Efectividad Institucional (SA 033, 2007-2008)			X	- Programas acreditados con la distinción máxima (numero máximo de años de acreditación).
			3.1.2 Proveer el apoyo y los recursos para que los programas adquieran o mantengan las acreditaciones profesionales.		X	- Cantidad de nuevos programas acreditados y programas re-acreditados.	
	3.2 Integrar las herramientas, recursos e infraestructura de tecnología de información en los procesos de enseñanza-aprendizaje en todas las facultades del RCM. (P6)		3.2.1 Implantar el <b>Proyecto Emblemático - Formación Virtual para un Mundo Global</b> (biblioteca digital de las ciencias de la salud, educación a distancia, salones electrónicos inteligentes y base de datos institucionales centrales).		X	X	- Cantidad de cursos, programas académicos y de educación continua ofrecidos asistidos por <i>web-enhanced</i> , <i>hibrido</i> y <i>a distancia</i> . - Cumplimiento con los requerimientos de datos e información para la toma de decisiones informada. - Cantidad y grado de satisfacción con los salones electrónicos inteligentes.

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	3.3 Desarrollar ofertas académicas a nivel sub-graduado y graduado como ofrecimiento conjunto entre las unidades del Recinto, de la UPR y de otras universidades de prestigio. (P16)		3.3.1 Aprobar a nivel de la Junta de Síndicos de la UPR un programa de doctorado (PhD), como ofrecimiento conjunto entre las seis unidades académicas del RCM, para el desarrollo de investigadores en disciplinas teóricas y aplicadas. <b>(Proyecto Emblemático - Uno en Seis).</b>	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de los servicios en línea y recursos bibliotecarios en formato digital</li> <li>- Grado de satisfacción de los usuarios con el proyecto.</li> <li>- Propuesta sometida y aprobada.</li> <li>- Oferta de programas conjuntos a nivel sub-graduado y graduado.</li> <li>- Estudiantes matriculados en programas de ofrecimiento conjunto.</li> </ul>
	3.4 Evaluar los mecanismos existentes para agilizar la creación y revisión de programas académicos a nivel de las facultades, del RCM y la Administración Central. (P18*)		3.4.1 Revisar los mecanismos existentes para agilizar la creación y revisión de programas académicos a nivel de las facultades y RCM (incluyendo la proposición de cambios).		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos revisados con cambios y recomendaciones incorporados.</li> </ul>

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	3.5 Reorientar la oferta académica a la luz de las necesidades de formación de nuevos profesionales atemperada con la realidad social de Puerto Rico. (P8)		3.5.1 Evaluar los programas académicos del RCM para tomar decisiones de transformar, eliminar, estabilizar, ampliar, crear nuevos programas y el nivel de la oferta académica del Recinto.		X		- Modificaciones realizadas en la oferta académica como resultado de la evaluación de los programas del RCM

Area Temática: Cultura Organizacional, Imagen y Alianzas del RCM - Líder: Decana de Asuntos Académicos  
 (LO #4 Vinculación: E-8 Convenios y Alianzas) (LO#6 Comunicaciones: E-16 Proyección)

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
4. Potenciar el reconocimiento del Recinto como líder en la creación de nuevos conocimientos, en el desarrollo de modelos de servicios de salud y en la educación superior profesional en las ciencias de la salud.	4.1 Fortalecer el cuadro de facultad que posea las cualificaciones y atributos esenciales para el desarrollo de la cultura académica colaborativa y competitiva del RCM. (P18*)	Rector Decana de Asuntos Académicos Decanos	4.1.1 Reclutar y retener facultad idónea en nivel de preparación académica, experiencia profesional y peritaje.	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de la facultad (Perfil académico y profesional de la facultad)</li> <li>- Productividad científica y creativa</li> <li>- Servicios de salud innovadores como parte integral del sistema de salud de PR</li> <li>- Vínculo sostenido con la comunidad en la investigación, la educación y el servicio</li> <li>-Reconocimientos y honores otorgados a la facultad destacada en la enseñanza, la investigación y el servicio.</li> <li>- Número de actividades de desarrollo profesional auspiciadas por Escuela clasificadas por tema o área de prioridad.</li> <li>-Número de facultativos que participaron por actividad.</li> </ul>
	4.2 Fortalecer el plan de desarrollo profesional de la facultad a través de programas innovadores para mejorar y enriquecer la enseñanza, la investigación y el servicio. (P7)		X				
				X			



Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	4.3 Estimular y apoyar a los profesores e investigadores prometedores del RCM, en la obtención de grados académicos terminales, experiencias capacitantes y competencias necesarias en sus respectivas disciplinas. (P20)			X  X			- Número de facultativos que recibieron incentivos para estudios.  - Número de facultativos que viajaron para asistir a adiestramientos o actividades de capacitación por tema o área de prioridad.
5. Propiciar y mantener <b>culturas</b> y estructuras académicas que maximicen y agilicen la integración de las facultades del Recinto, el trabajo colaborativo, interdisciplinario e interprofesional y altos niveles de competitividad de la organización como Centro Académico de Salud.	<p>5.1 Re-examinar la filosofía y estructura organizacional del Recinto en torno a la integración, la colaboración y el trabajo interprofesional e interdisciplinario. (P18*)</p> <p>5.2 Fomentar conductas y actitudes que propendan al establecimiento de una cultura colaborativa, productiva, creativa e integradora. (P19)</p> <p>5.3 Desarrollar un ambiente institucional que estimule y refuerce el diálogo institucional y la respuesta ágil y efectiva en la solución de problemas. (P15)</p>		5.1.1 Revisar la visión, misión y valores del RCM, para aclarar si están contenidos los elementos colaborativos, interdisciplinarios e interprofesionales.		X  X		- Número de proyectos de colaboración entre facultades  - Experiencias interdisciplinarias

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	5.4 Viabilizar el desarrollo de convenios de colaboración entre las unidades del RCM e instituciones de PR, EU y otros países. (P21)		5.4.1 Designar persona responsable para dirigir y coordinar estos esfuerzos.		X		- Convenios de colaboración desarrollados entre las unidades del RCM e instituciones de PR, EU y otros países. desarrollados .
6. Desarrollar y mantener la <b>imagen</b> del RCM en la comunidad acorde con los estándares de un Centro Académico de Salud de excelencia.	6.1 Determinar los elementos de diferenciación de la imagen del Recinto en relación a sus competidores directos e indirectos en y fuera de Puerto Rico. (P29*)		6.1.1 Llevar a cabo un estudio de la percepción de los consumidores sobre la imagen del Recinto y estudios de benchmarking. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institución de tecnología de avanzada</li> <li>▪ Institución de servicios de salud de calidad y únicos en PR</li> <li>▪ Institución de procedimientos clínicos sofisticados</li> <li>▪ Institución de prestigio como universidad del estado</li> </ul>		X		- Informe de hallazgos de los estudios de percepción de los consumidores o clientes sobre la imagen del Recinto.  - Informe de hallazgos de estudios de "benchmarking".
			6.1.2 Evaluar y modificar las estrategias de posicionamiento del Recinto en el mercado en Puerto Rico y otros países.		X		- Nuevas actividades de promoción y mercadeo del RCM.

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	6.2 Fortalecer alianzas multisectoriales con: fundaciones, corporaciones, exalumnos y entidades en y fuera de Puerto Rico, entre otras; para apoyar la imagen y el desarrollo del Recinto como institución líder en educación, servicio e investigación en las ciencias de la salud. (P12)		6.2.1 Establecer convenios de colaboración de programas y grados académicos conjuntos, proyectos de servicios e investigación, con otras instituciones locales y del exterior.		X	X	- Informes de resultados de la evaluación de actividades de promoción y mercadeo del RCM. - Evidencia de reposicionamiento del RCM - Número de contratos aprobados para el establecimiento de convenios de acuerdo al propósito. - Agencias/entidades con las cuales se mantienen convenios. - Reconocimientos del RCM como institución líder.
			6.2.2 Formalizar acuerdos de cooperación con universidades, fundaciones, organismos internacionales, centros de investigación y gobiernos en torno a temas de naturaleza y repercusión regional y global.		X		
			6.2.3 Establecer el Programa de Intercambio de Estudiantes, voluntariados, internados, entre otros, con instituciones en y fuera de PR.		X		-Número de estudiantes que participan en actividades de intercambio por Escuela de acuerdo al propósito.

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
			6.2.4 Crear un programa de intercambio profesional de docentes e investigadores en universidades y centros académicos en y fuera de PR.	X			-Número de facultativos que participan en actividades de intercambio por Escuela de acuerdo al propósito.
			6.2.5 Formalizar las relaciones del RCM con sus ex-alumnos para cultivar un sentido de comunidad más allá de las aulas y lograr su apoyo profesional y económico al RCM.	X			- Actividades dirigidas a formalizar las relaciones con los ex alumnos llevadas a cabo por Escuela y número de ex alumnos que participaron.
			6.2.6 Establecer actividades abiertas a la comunidad en general con una programación cultural que potencie la creatividad universitaria, a la vez que distinga a los creadores que no forman parte de la comunidad universitaria.		X		- Número de egresados que han participado en las actividades. - Fondos generados a través de la aportación de exalumnos. - Número de egresados que han servido de recurso en actividades del Recinto.

Area Temática: **Vinculación con la Comunidad - Líder: Decano Escuela Graduada de Salud Pública**  
(LO#2 Investigación: E-4 Investigación y Labor Creativa) (LO#4 Vinculación: E-8 Convenios y Alianzas, E-9 Comunidad)

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
7. Desarrollar la participación efectiva de la comunidad en la planificación y ejecución de actividades vinculadas a al promoción de la salud y al bienestar general de la población.	7.1 Fomentar el desarrollo de proyectos con la comunidad con enfoque participativo en coordinación con entidades de base comunitaria.	Rector Decanos Directores de Departamento	7.1.1 Compilar las acciones desarrolladas hasta el presente con entidades de base comunitaria	X		X	Participación de los representantes de la comunidad en los comités de planificación de servicios de salud personales y preventivos.  Número de acuerdos de colaboración con entidades de base comunitaria.  Número de proyectos desarrollados.
			Identificar áreas potenciales de trabajo, necesidades y oportunidades para el desarrollo de proyectos.				
	7.1.2 Incorporar a representantes de la comunidad en la planificación y ejecución de actividades vinculadas a la promoción de la salud y al bienestar general de la población.						
	7.2.1 Identificar áreas de necesidad de desarrollo y análisis de políticas de salud.	X		X	Participación de la comunidad universitaria en vistas públicas de proyectos de ley.  Participación institucional en los medios de comunicación.		
	7.2 Fomentar la participación del RCM en debates y asuntos de interés público relacionados a la salud y a los determinantes de salud demostrando así liderazgo y competencia científico-técnica en los referidos asuntos.	Rector Decanos Directores de Departamento	Difundir los resultados de la tarea docente que estén vinculados con las acciones de la comunidad.				

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	7.3 Estimular y apoyar a los profesores, investigadores y estudiantes del RCM a generar iniciativas de investigación, capacitación y servicio de alcance comunitario.	Rector Decanos Directores de Departamento	<p>Reconocer públicamente aquellas instituciones comunitarias y profesionales que se destacan por sus aportaciones al fomento de la salud y al bienestar general de la población.</p> <p>7.3.1 Desarrollar grupos de interés interdisciplinarios para auscultar necesidades de investigación, capacitación y servicio de la comunidad.</p> <p>Valorar las actividades de vinculación con la comunidad del cuerpo docente en los procesos de evaluación de la facultad.</p>	X		X	Grupos de interés desarrollados
	7.4 Establecer alianzas colaborativas con entidades comunitarias, profesionales y voluntarias a los fines de validar modelos de educación, promoción de la salud e intervención en salud de alcance comunitario.	Rector Decanos Directores de Departamento	7.4.1 Desarrollar acciones de capacitación para el liderato comunitario en áreas de necesidad de intervención comunitaria.	X		X	Acciones de capacitación desarrolladas

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	7.5 Estimular la participación del RCM en proyectos internacionales de alcance comunitario.	Rector Decanos Directores de Departamento	7.5.1 Desarrollar iniciativas colaborativas internacionales entre las Escuelas del RCM.  Apoyar a los centros de salud internacional existentes en el RCM.	X		X	Número de iniciativas internacionales en las que se participa.  Desarrollo de nuevos centros colaboradores de la OMS.

Area Temática: **Reclutamiento y Retención de Estudiantes - Líder: Decana de Estudiantes**  
(LO#3 Clima Institucional: E-5 Formación Integral) (LO#6 Comunicaciones: E14 Reclutamiento y Servicios)

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
8. Aumentar la competitividad del RCM en el reclutamiento y retención de estudiantes talentosos en Puerto Rico, en las comunidades hispanas en Estados Unidos y en otros países.	8.1 Diseñar e implantar un programa efectivo de reclutamiento de estudiantes talentosos en y fuera de Puerto Rico con el propósito de aumentar el número de solicitudes calificadas de estudiantes potenciales, de acuerdo a los estándares académicos de excelencia. (P5)	Decana de Estudiantes Directora del Programa de Promoción y Reclutamiento RCM Decanos Auxiliares de Asuntos Estudiantiles de las facultades	8.1.1 Establecer un programa institucional comprensivo y efectivo de reclutamiento	X			-Aplicación de las estrategias establecidas en el Plan de Reclutamiento Institucional del RCM. -Planes de reclutamiento de estudiantes implantados por las escuelas. -Número de solicitantes que <u>califican</u> para admisión por programa académico. -Número de estudiantes admitidos que se destacan según los resultados de la evaluación.
	8.2 Optimizar la comunicación de la oferta académica y de servicios mediante recursos impresos y en línea, que sean de fácil acceso y manejo. (P25)		8.2.1 Desarrollar una nueva iniciativa dirigida al reclutamiento de estudiantes hispanos en Estados Unidos y otros países	X			-Calidad de documentos impresos y en línea sobre oferta académica y servicios que ofrece el Recinto
	8.3 Lograr una comunicación eficiente, clara y constante con los candidatos a admisión sobre los servicios y la oferta académica del RCM. (P27)		8.3.1 Desarrollar estrategias y materiales innovadores de promoción de los Programas y Proyectos del Recinto, con énfasis en la oferta académica.	X			-Métodos de comunicación utilizados con los candidatos a admisión por Escuela.



Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	8.4 Convertir a sistemas en línea los procesos de <b>admisiones</b> , pre-matrícula, matrícula, <b>asistencia económica</b> y otros servicios a estudiantes del RCM. (P19*)		8.4.1 Fortalecer y expandir las iniciativas dirigidas a apoyar el desarrollo académico del estudiante y su calidad de vida.		X		-Nuevos trámites para servicios a los estudiantes disponibles a través de sistemas en línea.
	8.5 Fortalecer la cultura de servicios directos a estudiantes a base de sus necesidades y preferencias de manera que promueva su bienestar. (P28)		8.5.1 Iniciar el proceso de reclutamiento de futuros estudiantes desde los niveles intermedios y superior.		X		-Informe de resultados de las evaluaciones de servicios dirigidos a los estudiantes.
	8.6 Desarrollar un conjunto de incentivos que permita atraer y mantener los mejores estudiantes al RCM. (P23)		8.6.1 Identificar en los niveles intermedios y superior las fuentes de reclutamiento primarias incluyendo el recurso enlace entre esta fuente y el RCM.	X	X		-Cambios implantados en los servicios dirigidos a los estudiantes.
	8.7 Optimizar mecanismos y servicios de apoyo para fortalecer la calidad de la vida estudiantil y el desarrollo académico del estudiante. (P17)		8.7.1 Avalúo de los servicios disponibles a la población de estudiantes vespertinos e insertar cambios a tenor con las necesidades de esa población estudiantil.				-Incentivos establecidos para atraer y mantener los mejores estudiantes.

**Area Temática: Recursos Económicos, Sistemas y Procesos Administrativos e Instalaciones Físicas - Líder: Decano de Administración  
 (LO#4 Vinculación: E10 Filantropía) (LO#7 Mejoramiento Continuo y Presupuestación E-16- E-18)**

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
9. Implantar estrategias noveles que propendan a la solidez fiscal del Recinto, a la optimización gerencial y administrativa y al mantenimiento y renovación adecuado de las instalaciones físicas acorde con los estándares de un Centro Académico de Salud de excelencia.	9.1 Coordinar los esfuerzos institucionales que complementan la búsqueda de <b>fondos</b> alternos para el desarrollo de la docencia, la investigación y el servicio. (P22)	Rector Decano de Administración Decanos	9.1.1 Crear la función de planificación financiera articulada a la presupuestación, los recursos externos, a la planificación física, investigación institucional y sistemas de información, entre otros.		X		- Fondos alternos obtenidos por el RCM
	9.2 Simplificar y agilizar los <b>sistemas y procesos administrativos</b> para facilitar la docencia, la investigación y el servicio en atención a las necesidades cambiantes en Puerto Rico. (P10)		9.2.1 Implantar un programa aprendizaje sostenido sobre normas y procesos administrativos.		X		- Modificaciones realizadas en los sistemas y procesos administrativos
			9.2.2 Identificar / diseñar inventario de los procesos administrativos que ameriten ser revisados y simplificados.	X			- Plan de revisión de procesos administrativos
			9.2.3 Implantar un plan de avalúo de los procesos administrativos basado en indicadores que permitan identificar las oportunidades de mejoramiento, agilización y revitalidad.				

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	9.3 Maximizar el uso y el mantenimiento de las <b>instalaciones</b> existentes y de las nuevas a construirse. (P11)		9.3.1 Implantar un Plan de Evaluación basado en indicadores que permita el cumplimiento de la política de utilización de espacio físico.	X			- Informe de resultados de la evaluación del cumplimiento con la política de utilización de espacio físico.
			9.3.2 Evaluar modelos de utilización de espacios físicos que han demostrado ser exitosos en centros de salud académicos en Estados Unidos y en otros países.	X			- Modelo de utilización de espacio físico implantado en el Recinto.
			9.3.3 Establecer un sistema de seguimiento ágil y articulado para cumplir con la planificación de los proyectos de construcción, las remodelaciones y el mantenimiento preventivo y correctivo de los edificios y de las instalaciones físicas.	X			- Plan de seguimiento implantado para monitorear el cumplimiento de los proyectos de construcción, remodelación y mantenimiento preventivo y correctivo.  - Informe de resultados de la implantación del plan de seguimiento de los proyectos de construcción, remodelación y de mantenimiento preventivo y correctivo.
	9.4 Desarrollar un sistema de <b>redistribución de recursos</b> que permita atender las necesidades comunes de las Escuelas y unidades de apoyo. (P13)		9.4.1 Identificar modelos de redistribución de recursos implantados en instituciones de educación superior en y fuera de P.R.				

Metas Estratégicas del RCM	Objetivos	Responsabilidad	Acciones Claves para los Planes Operacionales	Indicadores			Indicadores de Logros de Metas y Objetivos
				Insumo/Proceso	Producto	Impacto	
	<p>9.5 Desarrollar estrategias que faciliten la asignación de fondos en las subvenciones de investigación para mejorar la infraestructura que a su vez facilite el desarrollo de nuevas investigaciones.</p> <p>9.6 Mejorar el sistema de recaudo del Plan de Práctica Intramural de manera que redunde en fondos adicionales para asuntos de infraestructura necesarios a los programas de adiestramientos clínicos.</p>		<p>9.4.2 Diseñar e implantar el sistema de redistribución de recursos aprobado por la Junta Administrativa.</p>		X		-Modelo de redistribución de recursos implantado en el Recinto.

Producto del 4to Taller de Dirección Estratégica - 7 de abril de 2008  
 Aprobado por el Comité de Planificación y Desarrollo Institucional, Rector y Decanos - 21 de enero de 2009