



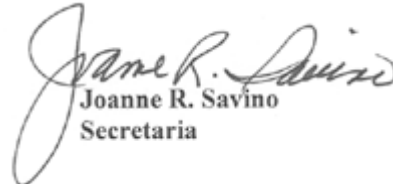
Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
**SENADO ACADEMICO**

### **CERTIFICACION NUMERO 05-51**

La que suscribe, Secretaria del Senado Académico del Recinto Universitario de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICA** que en reunión extraordinaria celebrada el jueves, 13 de octubre de 2005, este organismo **APROBÓ** el **INFORME SOMETIDO POR EL COMITÉ AD HOC QUE EVALUÓ EL DESEMPEÑO DEL DR. JORGE IVÁN VÉLEZ AROCHO, RECTOR DEL RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ, DURANTE EL PERIODO 2002-2005.**

El informe forma parte de esta certificación.

Y para que así conste, expido y remito la presente certificación a las autoridades universitarias correspondientes, bajo el sello de la Universidad de Puerto Rico a los catorce días del mes de octubre del año dos mil cinco, en Mayagüez, Puerto Rico.

  
Joanne R. Savino  
Secretaria



**Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Senado Académico**



---

**INFORME SOBRE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL  
DR. JORGE IVÁN VÉLEZ AROCHO  
RECTOR DEL RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ  
PERIODO 2002-2005**

Comité Ad-Hoc del Senado Académico  
13 de octubre de 2005

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Introducción: Origen, Composición, Función y Responsabilidad . . . . . | 3  |
| Metodología . . . . .  | 3  |
| Hallazgos . . . . .  | 4  |
| I. Determinar la Dirección Estratégica . . . . .                       | 4  |
| II. Enfatizar las Prácticas Éticas . . . . .                           | 8  |
| III. Explotar y Mantener las Competencias Centrales . . . . .          | 8  |
| IV. Desarrollar el Capital Humano . . . . .                            | 13 |
| V. Sostener una Cultura Organizacional Efectiva . . . . .              | 15 |
| VI. Establecer Controles Organizacionales Balanceados . . . . .        | 18 |
| Conclusiones y Recomendaciones . . . . .                               | 20 |

## **Introducción: Origen, Composición, Función y Responsabilidad**

En reunión ordinaria del Senado Académico celebrada el martes, 24 de mayo de 2005, los Senadores Académicos del Recinto Universitario de Mayagüez acordaron nombrar el Comité Evaluador que trabajará con el proceso a seguir con la Evaluación del Desempeño del Rector del RUM. El Comité quedó constituido por los senadores: Ileana Guilfucci (Biblioteca) Presidenta, Marisol Oliver (Administración de Empresas), Keith Wayland (Artes y Ciencias), Rosa A. Franqui (Ciencias Agrícolas), Héctor Monroy (Ingeniería), Ivonne Domínguez (Orientación) y Arnaldo Zayas (Estudiante), (Cert. SA-RUM Núm. 05-36). Este Comité realizó su encomienda mediante la evaluación del cumplimiento de los objetivos formulados en el Plan de Trabajo del Rector y la elaboración de este informe para someterlo a la consideración de los miembros del Senado Académico del RUM.

### **Metodología**

El Comité realizó la encomienda utilizando como criterio el cumplimiento de los objetivos formulados en el Plan de Trabajo del Rector, al compararlo con el Informe de Rectoría 2002-2005. Los siguientes documentos fueron utilizados: (a) Proyecto Académico-Administrativo y Plan de Trabajo 2002-2003 (citado como P.T.) del Dr. Jorge I. Vélez Arocho; (b) el Informe del Rector para el periodo 2002-2005 (citado como I.R.), (c) Informes Anuales del Centro de Investigación y Desarrollo, (d) Informes Mensuales del Rector presentados en las reuniones del Senado Académico (e) otros documentos e información adicional solicitada por el Comité al Rector para complementar la información incluida en el Informe de Rectoría 2002-2005. Se realizaron cinco (5) reuniones entre los miembros del Comité para hacer los trabajos.

## Hallazgos

Al iniciar su gestión como Rector del Recinto Universitario de Mayagüez, el Dr. Jorge Iván Vélez Arocho sometió un Proyecto Académico-Administrativo y Plan de Trabajo 2002-2003 donde propone una serie de objetivos enfocados en las siguientes seis (6) áreas estratégicas (componentes):

- Determinar la dirección estratégica
- Enfatizar las prácticas éticas
- Explotar y mantener las competencias centrales (lo que sabemos hacer)
- Desarrollar el capital humano
- Sostener una cultura organizacional efectiva
- Establecer controles organizacionales balanceados

### I. Determinar la Dirección Estratégica

A. Lograr que el Recinto, cada Decanato, Departamento y Unidad tenga establecido y actualizado un Plan Estratégico que le sirva de mapa para orientar y guiar el desarrollo y avalúo de la gestión universitaria (P.T. p.24).

1. La OIIP, con el apoyo de la gerencia académica, desarrolló un proceso para que el Recinto, cada Decanato, cada Departamento y Unidad estableciera o actualizara un Plan Estratégico que le sirva de mapa para orientar y guiar el desarrollo y avalúo de la gestión universitaria. Estos procesos se desarrollaron con una amplia participación de la comunidad universitaria.

a. El Plan Estratégico Institucional fue aprobado por el Senado Académico y por la Junta Administrativa (I.R. p.8).

b. Fortalecimiento de la Oficina de Investigación Institucional y Planificación, bajo el liderato del Dr. Antonio González Quevedo (I.R. p. 16).

B. Desarrollar y adoptar un Plan Maestro de Facilidades que sea comprensivo y que recoja las necesidades físicas de cada localización dentro del Campus.

1. El Recinto tiene un Plan Maestro de Facilidades que presenta las instalaciones físicas hoy y que propone espacios para las futuras instalaciones dentro del campus. Este esfuerzo ha incluido estrategias para atender las nuevas necesidades creadas por los

nuevos currículos, cambios en los patrones de los estudiantes y nuevas tecnologías (I.R. p.11).

C. Preparar un inventario de la capacidad y condición de las diferentes instalaciones físicas del Recinto (P.T. p. 31).

1. Una de las primeras actividades que realicé junto al grupo gerencial fue determinar la capacidad y condición de las diferentes facilidades físicas del Recinto incluyendo salones, anfiteatros, laboratorios, oficinas de profesores y salones de reuniones. Es un hecho conocido la dificultad con que se encuentran los que desean organizar reuniones, conferencias o talleres dentro del Recinto. Existe un puñado de salones con capacidad para realizar este tipo de evento y típicamente se utilizan a capacidad. Por otro lado, cómo es posible esperar un compromiso de dedicación exclusiva de parte de los profesores, si muchos de ellos tienen una oficina compartida. Con este conocimiento se procedió en estos tres años a proponer, diseñar y ejecutar los siguientes proyectos para atender las deficiencias encontradas (I.R. pp. 11-12):
  - a. Se completó la construcción y amoblamiento del Edificio de Biología.
  - b. Se completó la construcción del Edificio de Administración de Empresas. Se comenzó el proceso para amueblar el edificio.
  - c. Se completó la programación, los diseños y se obtuvieron los fondos para convertir el actual edificio de ADEM en un edificio para 150 oficinas para facultad. Se programa el inicio de la construcción para enero de 2006.
  - d. Se iluminó la Pista Sintética para facilitar que los atletas puedan realizar sus prácticas durante la noche.
  - e. Se cercó y se iluminó el Parque de *Softball* al lado del Coliseo. Esta acción permitirá mejorar la seguridad en el conector entre Terrace y el Recinto.
  - f. Se completó la programación y se asignaron los fondos para la remodelación del Edificio Luis de Celis. En este edificio se localizaran el Decanato de Artes y Ciencias, el Registrador, la Oficina de Investigación Institucional y Planificación y la iniciativa para el Mejoramiento Continuo en la Educación. Se iniciará la remodelación en enero de 2006.

- g. Se obtuvieron \$2 millones del Fondo de Mejoras Permanentes y se desarrollan los planos para el edificio de la Red Sísmica de P. R.
- h. Se finalizó la primera fase de la remodelación del Decanato de Estudiantes y se asignaron los fondos para la segunda y final fase de ésta, la cual se iniciará el primer semestre del año 2005-2006.
- i. Con el apoyo de la Fundación Amigos del RUM (FARUM) y su Presidente Ing. Norman Ramírez, se completó la remodelación de la Sala de Juegos del Centro de Estudiantes.
- j. Se asignaron los fondos para terminar la Cueva del Tarzán, un proyecto coordinado por el Decanato de Estudiantes bajo el liderazgo de la Sra. Rossie Calderón, Directora de Servicios Médicos.
- k. Se adelantó la preparación de los planos de Edificios y Terrenos. Se espera iniciar la construcción de este nuevo edificio en enero de 2006 ya que los fondos están asignados (I.R. p.12)
- l. Se han establecido varios salones con capacidad para ofrecer cursos a distancia y se terminó de establecer la red inalámbrica para el campus (I.R. p. 24).
- m. Se estableció en la Biblioteca General una unidad con sobre cincuenta computadoras dedicadas exclusivamente a acceder bases de datos (I.R. p. 24).
- n. En el 1<sup>er</sup> semestre del Año Académico 2005-2006 se iniciarán los siguientes proyectos (I.R. p. 13):
  - i. Pintura de los siguientes edificios: Centro de Estudiantes, Carlos E. Chardón, Luis Stefani, Efraín Sánchez Hidalgo.
  - ii. Remodelación de varias oficinas en el Centro de Estudiantes, en especial las Oficinas del Consejo de Estudiantes.
  - iii. Construcción de las instalaciones del Centro de Investigación en Tecnología Agroindustrial. Se remodelará el salón anexo al Instituto de Inocuidad de Alimentos para convertirlo en una Sala de Reuniones.
  - iv. La programación para la remodelación del Edificio Darlington

v. Remodelación de baños de la Piscina

vi. Remodelación de instalaciones de la Guardia Universitaria

vii. Salón de actividades en Estación Experimental de Gurabo

viii. Mejoras al Edificio Terrats

2. Tener un Recinto con instalaciones adecuadas también implica tener un Recinto seguro y listo para atender emergencias... esto es una prioridad en nuestra institución. Las siguientes actividades se han desarrollado alrededor de este objetivo: (I.R. pp. 13-14)

a. Preparar y aprobar por la Junta Administrativa un Manual para Emergencias. Se desarrollan los adiestramientos sobre seguridad y emergencias a los funcionarios encargados de implantar estas medidas.

b. Restablecer el uso de los postes de aviso de emergencia en varios lugares del Recinto.

c. Cerrar el Área Blanca de estacionamiento de estudiantes y proveer seguridad asignada especialmente a esa área.

d. Implantar el uso de brazos mecánicos en varias áreas de estacionamiento del Recinto. Se asignaron los fondos para instalar otros brazos mecánicos en el 1er semestre del año 2005-2006 en: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Química e Ingeniería Civil, Edificio Piñero y entrada cerca al área del Edificio Terrats. Esto elimina la entrada de vehículos de personas ajenas a la institución a estos estacionamientos que puedan cometer actos delictivos.

e. En estos tres años se mejoró sustancialmente la flota vehicular en la Sección de Transportación, especialmente para la transportación de atletas.

D. Preparar propuestas para conseguir los fondos necesarios para que las instalaciones físicas estén a la par con las aspiraciones de la visión y misión de la institución (P.T. p. 32).

1. El análisis del Plan Maestro de Facilidades nos ha servido para la asignación de prioridades para la construcción de nuevas infraestructuras permanentes y para conseguir los fondos adicionales para el mantenimiento y operación de éstas. Una dificultad a la que nos hemos enfrentado es la situación presupuestaria de los últimos



tres años. Esta ha hecho más difícil el desarrollar un plan de mantenimiento de las facilidades permanentes (I.R. p. 11).

- a. Se han desarrollado una serie de iniciativas para tener un Recinto seguro y listo para atender emergencias tales como: preparación y aprobación por la Junta Administrativa de un Manual para Emergencias (I.R. p.14).
- b. Se desarrollan los adiestramientos sobre seguridad y emergencias a los funcionarios encargados de implementar estas medidas (I.R. p. 14).
- c. Restablecimiento de los postes de avisos de emergencia en varios lugares del Recinto (I.R. p. 14).
- d. Cerrar el Área Blanca de estacionamiento de estudiantes y proveer seguridad. Instalación de brazos mecánicos en varias áreas de estacionamiento. Esto elimina la entrada de vehículos de personas ajenas a la institución que puedan cometer actos delictivos (I.R. p. 14).
- e. Mejoras sustanciales a la flota vehicular en la Sección de Transportación, especialmente para la transportación de atletas (I.R. p. 14).

## II. Enfatizar las Prácticas Éticas

A. La Universidad de Puerto Rico es “una empresa ética comprometida con una visión ideal de la sociedad y los puertorriqueños.” Si una institución aspira a merecer el título de “universidad” deberá impregnar un carácter ético en aquellos individuos que la dirigen y la frecuentan. (I.R. p. 3). La Universidad de Puerto Rico “debe educar para cambiar el estilo de vida consumista; la influencia nociva que, en ocasiones, tienen medios de comunicación masiva; las relaciones de desigualdad entre los géneros; el maltrato del que son víctimas los niños; la chabacanería y la falta de excelencia en la prestación de servicios; la marginación social y la desigualdad; el egoísmo e individualismo exacerbado; el maltrato a nuestros recursos naturales; en fin, todas aquellas prácticas y relaciones que niegan la dignidad y solidaridad humana” (I.R. pp. 3-4).

1. Se estableció la Semana de la Integridad Académica (Febrero 2005.)
2. Taller de Cultura Ética en las Organizaciones (15 de Abril, 2005).

## III. Explotar y Mantener las Competencias Centrales (lo que sabemos hacer)

A. Vemos a la UPR con su RUM como el primer recurso de PR dentro de todo el marco educativo del país en sus cuatro componentes: el avance del

conocimiento a través de la investigación, la transmisión del conocimiento a través de la enseñanza, la preservación del conocimiento en las colecciones de sus bibliotecas, y la difusión del conocimiento a través de sus publicaciones y el servicio (I.R. p.5).

1. Establecimiento de acuerdos con diversas instituciones de Educación Superior a nivel nacional e internacional (Informes Mensuales del Rector al SA).
  2. Se han logrado las reacreditaciones de ABET para el Colegio de Ingeniería, y la del Recinto por la MSCHE (Anejo IV Acreditaciones, I.R. pp. 56-57).
  3. Varios programas se encuentran en preparación para obtener acreditación o re-acreditación (Informes Mensuales del Rector al SA).
- B. Iniciar un proceso profundo para revisar nuestros currículos, para hacerlos más pertinentes y que respondan a los diferentes constituyentes que servimos (P.T. p. 26).
1. En los últimos años en el Recinto se han visto las siguientes revisiones curriculares: Ingeniería Eléctrica, Ingeniería de Computadoras, Ciencias Sociales y Biotecnología Industrial. Durante el año académico 2004-2005, se sometieron evaluaciones de 21 programas académicos del Recinto que fueron creados después del 1993, a los cuales les aplica la Certificación 93-113 del antiguo CES. El Recinto ha sido diligente en promover las secuencias curriculares las cuales proveen opciones al estudiante permitiéndole a los departamentos ofrecimientos que diversifican nuestra oferta (I.R. pp. 58-59).
  2. Se han establecido varios salones con capacidad para ofrecer cursos a distancia y se terminó de establecer la red inalámbrica para el campus (I.R. p. 24).
  3. Se estableció en la Biblioteca General una unidad con sobre cincuenta computadoras dedicadas exclusivamente a acceder bases de datos (I.R. p. 24).
  4. Reingeniería de las estructuras organizacionales, como por ejemplo la del Colegio de Ciencias Agrícolas (I.R. p. 15).
  5. Plan de cinco años para la acreditación de todos los programas y unidades susceptibles a acreditación (Museo de Entomología y Biodiversidad Tropical, Programa de Preparación de Maestros, Facultad de Administración de Empresas, Biblioteca, Enfermería, Programa de Industrias Pecuarias) (I.R. p. 16).

6. Establecimiento del Centro de Aprendizaje en Biotecnología (I.R. p. 17).
- C. Que todas las facultades examinen su proceso de enseñanza-aprendizaje a la luz de las nuevas propuestas educacionales (P.T. pp. 26-27).
1. Establecimiento del Proyecto IDEAL para fortalecer la Educación a Distancia, con el liderato del Dr. Mario Nuñez (I.R. p. 17). En el Anejo III se presenta un resumen de las actividades realizadas por el equipo del Proyecto IDEAL (I.R. pp. 38-55).
  2. Se han establecido varios salones con capacidad para ofrecer cursos a distancia y se terminó de establecer la red inalámbrica para el campus (I.R. p. 24).
- D. Entender y considerar el papel prioritario que la Biblioteca tiene en la formación integral de los estudiantes. Es esencial involucrar a la Biblioteca en el diseño de estas experiencias curriculares (P.T. p. 27).
1. Se estableció en la Biblioteca General una unidad con sobre cincuenta computadoras dedicadas exclusivamente a acceder bases de datos (I.R. p. 24).
- E. Facilitar el desarrollo de estrategias para fortalecer y desarrollar centros de investigación en áreas donde nuestro Recinto tiene fortalezas y donde pueden existir nichos para competir exitosamente (P.T. p. 28).
1. Construir las facilidades físicas donde se incuben proyectos de investigación y desarrollo con fondos externos. Como por ejemplo los donativos otorgados por Abbott y la Fundación Ramírez de Arellano, entre otros (Informes mensuales del Rector al SA).
  2. Fortalecer los centros que apoyan la investigación para que eficazmente cumplan su misión.
    - a. Para información detallada sobre el estado de la investigación en el Recinto, así como los logros y limitaciones en esta área pueden consultar el más reciente informe del Centro de Investigación y Desarrollo en [www.uprm.edu/research/docs/R&DAnnualReport04-05B.pdf](http://www.uprm.edu/research/docs/R&DAnnualReport04-05B.pdf)
    - b. Establecimiento del Instituto Universitario para el Apoyo a las Comunidades, bajo la dirección de la Prof. Luisa Seijo Maldonado (I.R. p. 16)
    - c. Establecimiento del Centro de Aprendizaje en Biotecnología con la dirección de la Dra. Rosa Buxeda y el Dr. Lorenzo Salicetti (I.R. p.17)

- d. Establecimiento del *Food Safety Institute for the Americas*, con la Dra. Edna Negrón y el Dr. José R. Latorre (I.R. p. 17)
  - e. El futuro de nuestra agenda de investigación depende del exitoso establecimiento de los programas doctorales (I.R. p. 26)
- F. Examinar los esfuerzos del Servicio de Extensión Agrícola, del Programa *Sea Grant* y del Instituto de Investigaciones en Recursos de Agua y del Ambiente, entre otros, para identificar los factores claves de éxito y transferirlos o adaptarlos a otras facultades (P.T. p. 29).
1. Los Decanos Asociados de Investigación y el Director del CID trabajan con las líneas de investigación y las políticas de apoyo a los investigadores (I.R. p. 15)
  2. Establecimiento del Instituto Universitario para el Apoyo de las Comunidades, bajo la dirección de la Prof. Luisa Seijo Maldonado (I.R. p. 16).
- G. Apoyar decisivamente los estudios para que los departamentos consideren iniciar programas doctorales. Buscar los mecanismos para facilitar y agilizar el desarrollo de programas doctorales multidisciplinarios (P.T. p.32).
1. En la UPRM hasta hace pocos años se ofrecían un número limitado de grados doctorales. En los años recientes se han propuesto, y en algunos casos ya se han aprobado, otros programas doctorales (I.R. p. 25). Durante estos 3 años hemos enfatizado en las facultades la consideración y desarrollo de los programas doctorales (I.R. p.26).
  2. En estos momentos se encuentran en distintas etapas del proceso los siguientes programas (I.R. p. 26):
    - a. Doctorado en Ingeniería Eléctrica
    - b. Doctorado en Biología
    - c. Doctorado en Biotecnología
    - d. Doctorado en Ciencias Agrícolas
    - e. Doctorado en Ingeniería Mecánica
- H. Proveer una educación que promueva el entendimiento internacional y cultural (P.T. p. 17). Debemos hacer un esfuerzo por animar a nuestros estudiantes a matricularse en las ciencias exactas y naturales, en la ingeniería y la tecnología, tanto como en las humanidades (P.T. pp. 16, 33).

1. La Junta de Síndicos aprobó la creación de Secuencias Curriculares lo cual nos ha permitido animar a los departamentos a proponer, dentro de los programas existentes, secuencias multi e interdisciplinarias. Actualmente hay departamentos considerando proponer Secuencias Curriculares que fortalecerán la formación de los estudiantes (I.R. p. 27).
- I. Fortalecer la Oficina de Intercambio (P.T. p. 33).
1. En coordinación con las unidades del Sistema UPR y la Administración Central hemos comenzado un nuevo Programa de Estudios en universidades de España. Coordinado por el Centro Hemisférico y con el apoyo en cada decanato estudiantes de las diferentes facultades realizan un semestre o un año en estas universidades. CoHemis y la Oficina de Intercambio siguen aportando de forma significativa al desarrollo de la perspectiva internacional. El Centro Hemisférico CoHemis junto a los cuatro Decanatos ha estado promoviendo el Programa Olé-RUM, mediante el cual estudiantes hacen su tercer año de estudios en España (I.R. p. 27).
- J. Que el CID cuente con todos los recursos necesarios para el apoyo de la investigación (P.T. p. 28).
1. Los Decanos Asociados de Investigación y el Director del CID trabajan con las líneas de investigación y las políticas de apoyo a los investigadores. (I.R. p. 15).
- K. Promover un ambiente cultural que vaya a la par con la misión de la institución. Desarrollar un vigoroso programa cultural para beneficio de toda la comunidad universitaria (P.T. p. 33).
1. Una universidad tiene la responsabilidad de proveer un ambiente cultural que vaya a la par con la misión de ésta. Hemos desarrollado iniciativas importantes en el área cultural y artística (I.R. pp. 28-29):
    - a. La construcción de MuSA se inició en agosto de 2005.
    - b. El diseño de un Aula Magna que permita realizar representaciones artísticas. Los fondos para este proyecto han sido asignados y confiamos comenzar la construcción el segundo semestre del año 2005-2006.
    - c. La Serie de Conciertos Travesía, en su tercer año, ha facilitado la presencia en el Recinto de propuestas musicales tales como la Orquesta Sinfónica de PR, la Orquesta Filarmónica de PR, el Festival Casals y el Cuarteto Volks, entre otros.
    - d. Se han instalado tres esculturas en el Campus:

- i. Serpentina Caribea, de Guy Rougemont.
- ii. Wings, de Kenneth Snelso.
- iii. El Árbol de la Vida, de José Buscaglia

#### IV. Desarrollar el Capital Humano

- A. Apoyar la iniciativa dirigida a crear un grupo multidisciplinario de profesores que logre reconocimiento como modelo de lo que un verdadero profesor debe ser en un salón de clases.
1. El Centro de Enriquecimiento Profesional recibe una asignación de línea en el Presupuesto y tendrá unas nuevas facilidades para llevar a cabo su misión. El CEP desarrolla un programa para formar a todos los Ayudantes de Cátedra y a los facultativos de nuevo reclutamiento (I.R. p. 22).
- B. Establecer mecanismos para reconocer el trabajo excelente que realizan los empleados del Recinto (P.T. p. 31).
1. Bajo el liderato de un Comité Institucional dirigido por la Dra. Doris Ramírez, Decana Asociada de Asuntos Académicos, un equipo trabaja en el desarrollo de un sistema de evaluación del personal docente, formativo y sumativo, que recompense el mejor desempeño (I.R. p.16).
  2. El proyecto institucional de avalúo de resultados necesariamente debe incluir un proceso para reconocer los mejores resultados. Hemos hecho esfuerzos nuevos, modestos, en este renglón. Se estableció una actividad de reconocimiento institucional semestral a los estudiantes que logran premios en competencias académicas. Pero, necesariamente, habrá que buscar los mecanismos para reconocer el trabajo excelente que tantos y tantos empleados realizan diariamente en el Recinto. Cada persona, personal docente o no docente, que dedica de manera excelente los mejores años de su vida al servicio de la juventud de este país, desde las distintas posiciones en el Colegio, debe ser reconocida (I.R. pp. 20-21).
- C. Fortalecer organismos tales como el Centro de Enriquecimiento Profesional y la Oficina de Planificación y Desarrollo para que sirvan como centros que apoyen la gerencia universitaria a todos los niveles (P.T. p.24).
1. El Centro de Enriquecimiento Profesional recibe una asignación de línea en el Presupuesto y tendrá unas nuevas facilidades para llevar a cabo su misión. El CEP desarrolla un programa para formar a todos los Ayudantes de Cátedra y a los facultativos de nuevo reclutamiento (I.R. p. 22)
  2. Se ha institucionalizado el Programa para el Fortalecimiento Gerencial, mediante el cual sobre cien funcionarios gerenciales se capacitan en talleres de un día o dos en áreas tales como planificación, presupuestos, contratos, supervisión, auditorías, reclutamiento y evaluación de empleados (I.R. p. 9 y Anejo II Lista de

talleres, seminarios y cursos cortos ofrecidos para la gerencia administrativa, I.R. pp. 36-38).

3. Se han instituido equipos para manejar asuntos críticos, tales como (I.R. pp. 15-16):
  - a. Proceso de acreditación institucional de la MSCHE, bajo el liderato del Dr. Anand Sharma. (Anejo IV Acreditaciones, I.R. pp. 56-57.)
  - b. Reingeniería de las estructuras organizacionales. Con el objetivo de tener una organización llana, más efectiva y eficiente los Decanos y Decanas examinan sus decanatos para proponer nuevas formas de organizar sus funciones. El Colegio de Ciencias Agrícolas, junto a su Decano y Director el Dr. John Fernández Van Cleve, ha realizado y realizará cambios importantes en su estructura organizacional que le permitirá tener una supervisión más efectiva, combinar tareas que están fragmentadas y eliminar el trabajo que no le añade valor a la actividad universitaria.
  - c. Los Decanos Asociados de Investigación y el Director del CID trabajan con las líneas de investigación y las políticas de apoyo a los investigadores.
  - d. Un equipo institucional ha elaborado un Plan de Emergencia y Seguridad en el Recinto, bajo el liderato de la Decana Wilma Santiago. Se trabaja actualmente en las acciones para dar a conocer el plan e iniciar su implantación. La meta es tener un Recinto más seguro y listo para manejar situaciones de emergencia tales como huracanes, fuegos y terremotos.
  - e. El establecimiento de un Sistema de Gerencia Ambiental, bajo el liderato del Dr. Iván Baigés, con el apoyo de la Agencia para la Protección Ambiental de los EU. La meta es lograr la acreditación bajo los estándares de ISO 14000. La Junta Administrativa aprobó la Política Ambiental del RUM (Informes mensuales del Rector al SA).
4. Las siguientes iniciativas demuestran este enfoque en otras áreas estratégicas para nuestra institución (I.R. pp.16-17):
  - a. El fortalecimiento de la Oficina de Investigación Institucional y Planificación, bajo el liderato del Dr. Antonio González Quevedo.
  - b. El preparar un plan a cinco años, bajo el liderato de la Decana de Asuntos Académicos, Dra. Mildred Chaparro, para lograr la



acreditación de todos aquellos programas y unidades susceptibles a acreditación tales como el Programa de Preparación de Maestros, el Museo de Arte, la Facultad de Administración de Empresas y la Biblioteca (Anejo IV Acreditaciones, I.R. pp. 56-57)

D. Regularmente se ofrecerán talleres, seminarios y cursos cortos a aquellos que ocupan posiciones gerenciales a todos los niveles para que puedan ejercer con mayor efectividad y eficiencia sus deberes gerenciales (P.T. p. 24).

1. Regularmente se ofrecen talleres, seminarios y cursos cortos a aquéllos que ocupan posiciones gerenciales a todos los niveles para que puedan ejercer con mayor efectividad y eficiencia sus deberes gerenciales a la luz de estos planes estratégicos. Se ha institucionalizado el Programa para el Fortalecimiento Gerencial, mediante el cual sobre cien funcionarios gerenciales se capacitan en talleres de un día o dos en áreas tales, como planificación, presupuestos, contratos, supervisión, auditorías, reclutamiento y evaluación de empleados (I.R. p.9 y Anejo II Lista de los talleres, seminarios y cursos cortos ofrecidos para la gerencia administrativa, I.R. pp.36-38).

## V. Sostener una Cultura Organizacional Efectiva

A. Iniciar los procesos que permitan tener en propiedad el conjunto de funcionarios que administrarán la gestión universitaria (P.T. p. 23).

1. Para lograr implantar un plan de trabajo, dentro de los términos establecidos por el Reglamento, se constituyó un equipo de trabajo que administraría la gestión universitaria. Este equipo aspira a que cada persona que trabaja en el Recinto, contribuya desde su área particular a servir a los que componen esta comunidad universitaria, en especial a los estudiantes (I.R. p.8).

2. El Anejo I (pp. 34-36) presenta el equipo de trabajo durante estos tres años y la estabilidad que ha representado mantener éste (I.R. p. 9).

B. Recabar la cooperación y apoyo del Senado Académico y de la Junta Administrativa para lograr el ambiente universitario que la comunidad espera (P.T. p. 25).

1. El Plan Estratégico Institucional fue aprobado por el Senado Académico y por la Junta Administrativa (I.R. p.9).

2. En el proceso de planificación y organización se recabó la cooperación y el apoyo del Senado y de la Junta Administrativa para lograr el ambiente universitario que la comunidad espera. El desarrollo de este

Plan Estratégico se refleja en los informes que mensualmente se someten al Senado Académico: los informes que los Rectores y el Presidente de la UPR someten a la Junta Universitaria e informes sobre temas puntuales que requieren la atención de los senadores, particularmente por la Oficina de Investigación Institucional y Planificación. El apoyo del Senado Académico en la atención de asuntos críticos y complejos de la institución ha sido determinante en la gestión de estos tres años (I.R. p. 10).

C. Lograr la visión y la misión de este Recinto tiene que comenzar con la solidificación de la comunidad universitaria (P.T. p.25).

1. Crear avenidas y redes de comunicación informal entre los distintos componentes de la comunidad universitaria (P.T. pp. 5, 26).
  - a. Enfatizó la relación especial que debemos tener con los distintos constituyentes: estudiantes, personal docente, directores de departamento, personal no docente, Presidente, Junta de Síndicos, Administración Central, gobierno, industria y otros (I.R. p. 8).
  - b. Cada semestre se realizan Reuniones del Claustro para informar sobre los asuntos de la gestión universitaria (I.R. p. 20).
2. Desarrollar mecanismos de coordinación efectivos que permitan intercambiar información sobre lo que hacemos en las respectivas áreas universitarias para beneficio mutuo e institucional (P.T. pp. 5, 26).
  - a. La Oficina de Investigación Institucional y Planificación prepara informes periódicos para la Junta Administrativa y el Senado sobre variables críticas que inciden en la planificación e implantación de estrategias en el Recinto. Cada semestre se realiza un Taller de Evaluación y Planificación de la gestión del semestre con todos los Decanos, Decanas, Director de la Oficina de Investigación Institucional y Planificación, Director del Centro de Investigación y Desarrollo (I.R. p. 20).
  - b. Establecimiento de un programa de gestión ambiental
  - c. La OIIP realiza análisis e informes para la Junta Administrativa y el Senado Académico, los cuales se publican en la página de Internet y en el Boletín Perfiles.
3. Para aumentar la participación en la toma de decisiones el Rector debe reunirse regularmente con representantes de diversos grupos dentro del Recinto (P.T. p. 31).

- a. Para aumentar la participación de los constituyentes en la toma de decisiones el Rector se reúne regularmente con representantes de diversos grupos dentro del Recinto, facultad, administradores, personal docente y no docente, estudiantes y juntas asesoras (I.R. p. 18).
  - b. Cada semestre se realizan Reuniones del Claustro para informar sobre los asuntos de la gestión universitaria (I.R. p. 20).
4. Enfatizar en el desarrollo de iniciativas que promuevan la cooperación y en la colaboración entre los miembros de esta comunidad universitaria (P.T. pp. 5, 26).
- a. De una manera especial destacaría mi participación junto a facultativos y personal administrativo en reuniones con el sector privado y público, con los Conglomerados para Desarrollo Económico de PR y en las visitas de empresarios interesados en establecerse en PR. Estas visitas son momentos privilegiados para realizar una función de avalúo institucional e identificar fortalezas, debilidades y oportunidades. Destacaría entre ellas el pertenecer a la Junta Asesora del Hospital Perea, al Comité de Educación Internacional de la American Association of State Colleges and Universities (AASCU), las reuniones de la División II de NCAA y formar parte del Comité Asesor en Educación del Contralor General de los EU, posición que ocupo hace dos años (I.R. pp. 18-19).

## VI. Establecer Controles Organizacionales Balanceados

- A. Fortalecer la Oficina de Planificación y Desarrollo para que sirva como centro de apoyo a la gerencia universitaria en todos los niveles.
- 1. El fortalecimiento de la Oficina de Investigación Institucional y Planificación, bajo el liderato del Dr. Antonio González Quevedo (I.R. p. 16).
    - a. Tener un sistema que continuamente evalúe lo que hacemos y rinda cuentas al público en general, a los futuros patrones, a los padres, y a los que hacen política pública del país, del desempeño del Recinto. Este sistema permitirá mantener un sistema de mejoramiento continuo en la enseñanza, investigación y extensión (P.T. p. 29).
    - b. La Oficina de Investigación Institucional y Planificación prepara informes periódicos para la Junta Administrativa y el Senado sobre variables críticas que inciden en la planificación e implantación de estrategias en el Recinto (I.R. p. 20).

- B. Establecer una unidad institucional de avalúo que dirija sus esfuerzos a institucionalizar un proceso continuo de evaluación (P.T. p.30).
1. El establecimiento de la Iniciativa para el Mejoramiento Continuo de la Educación (IMCE) bajo el liderato del Dr. Anand Sharma fue el primer paso en esta dirección. Esta iniciativa coordina los procesos de avalúo que permiten asegurar que la satisfacción de los constituyentes de la universidad se logra y que sea el motivo de trabajo y la medida de desempeño de ésta. En segundo lugar se conformó un grupo amplio, con la participación de los siete decanatos, para llevar a cabo un proceso de evaluación interna a todos los niveles como preparación a la Visita de Reacreditación de MSCHE. Este proceso de evaluación duró sobre dos años y facilitó lograr dos importantes objetivos: establecer la plataforma para fundar la INCE y conseguir la reacreditación de la institución (I.R. p. 17).
  2. Se estableció una actividad de reconocimiento institucional semestral a los estudiantes que logran premios en competencias académicas. Pero, necesariamente, habrá que buscar los mecanismos para reconocer el trabajo que tantos y tantos empleados realizan diariamente en el Recinto. Esta es un área importante que falta por atender (I.R. p. 20).
- C. Establecer un Consejo Asesor a nivel del Recinto. Este Consejo Asesor de alto nivel estaría compuesto por representantes del sector privado, el gobierno, ONG's y la academia, para asesorar a la administración universitaria sobre propuestas de desarrollo a largo plazo, apoyar el desarrollo de proyectos colaborativos interinstitucionales y facilitar la lectura de las tendencias hacia donde se mueve la sociedad a la cual servimos (P.T. pp. 33-34).
- D. Establecer un programa de búsqueda y acercamiento a los miles de egresados (P.T. p.34).
1. Se ha comenzado a desarrollar la relación con los exalumnos, como fuente de financiamiento (I.R. p. 29) a estos fines se ha logrado lo siguiente:
    - a. Establecimiento de la Oficina de Exalumnos en la antigua Casa Huyke.
    - b. Levantar la base de datos de exalumnos.
    - c. El Rector envió cartas a los exalumnos y mensajes en video a través de la página de Internet para vincularlos de nuevo con la institución y con la Oficina de Exalumnos.

- d. Celebrar actividades de búsqueda de los exalumnos y amigos del Colegio.
  - i. Exhibición Acércate a la Universidad celebrada en el Mayagüez Mall (septiembre de 2004), Plaza Las Américas y Plaza del Caribe
  - ii. Colaboración con la Fundación Amigos del RUM (FARUM) en la celebración de actividades de recaudación de fondos para el RUM

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Basado en la documentación disponible el Comité concluye que la ejecutoria académica y administrativa del Dr. Jorge Iván Vélez Arocho, como Rector el Recinto Universitario de Mayagüez, durante los años 2002-2005, cumple con la mayoría de los objetivos formulados en su Plan de Trabajo. Destacamos:

1. la elaboración de planes estratégicos y operacionales a diferentes niveles,
2. la creación de la Oficina de Investigación Institucional y Planificación (OIIP) y la publicación del Perfil de Investigación.
3. la reacreditación de ABET y los procesos de avalúo de los programas de ingeniería,
4. la reacreditación de MSCHE y el correspondiente proceso de autoestudio,
5. el apoyo a las iniciativas para la creación de nuevos programas doctorales, la creación de nuevos programas subgraduados y revisiones curriculares subgraduadas y
6. el establecimiento del Instituto para el Desarrollo de la Enseñanza y el Aprendizaje en Línea (IDEAL)

Sin embargo, consideramos que existen áreas importantes que ameritan mayor atención, tales como:

1. enfatizar en las prácticas éticas,
2. mantenimiento de la infraestructura actual y mejoras a los edificios existentes para que cumplan con los requerimientos estipulados por las agencias gubernamentales (ADA, OSHA, Bomberos, EPA),
3. preparar un presupuesto que le dé alta prioridad a los fondos para laboratorios de apoyo a la enseñanza y los recursos bibliográficos,
4. establecimiento de los sistemas de avalúo del personal administrativo y gerencial (decanos, directores de departamentos),
5. mejorar los servicios estudiantiles,
6. publicar y cuantificar las prioridades en todas las áreas que plantea el Rector,
7. atender adecuadamente la asignación de prioridades en lo referente a la investigación y la Biblioteca,

8. crear mecanismos para alinear el presupuesto y el Plan Estratégico en consulta con la facultad y
9. reconocer el trabajo que realizan los empleados del Recinto.