

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

OFICINA DE LA PRESIDENTA

INFORME DE HALLAZGOS FODA en las 11 unidades del Sistema UPR

Resultados del Recinto de Río Piedras

Diseño de instrumento y preparación del informe:

Dr. Javier E. Pérez Lafont

UPR Utuado

Comisionado por la presidenta, Dra. Zayira Jordán Conde

6 de febrero de 2026

Base: 192 participantes | 15,545 respuestas válidas analizadas | Escala Likert de 5 puntos

Fuente principal: Presentación "Análisis FODA: Unidad Académica UPR Río Piedras".

Tesis central: La UPR Río Piedras confirma el patrón estructural observado en el sistema UPR: se reconocen áreas académicas y estudiantiles de valor, pero las mayores vulnerabilidades se concentran en financiamiento, planificación, gobernanza y capacidad institucional de ejecución.

Tabla de contenido

Contenido	Página
1. Propósito del informe	3
2. Síntesis ejecutiva de hallazgos	3
3. Contexto metodológico	3
4. Hallazgos principales del FODA	4
4.1 Fortalezas mejor valoradas	4
4.2 Debilidades críticas	4
4.3 Oportunidades accionables	5
4.4 Amenazas percibidas	5
5. Lectura por estándares MSCHE	6
6. Implicaciones para la planificación institucional	6
7. Plan de acción propuesto	6
7.1 Corto plazo: 0 a 6 meses	7
7.2 Mediano plazo: 6 a 18 meses	7
7.3 Largo plazo: 18 a 36 meses	7
8. Indicadores de seguimiento sugeridos	7
9. Recomendaciones finales para OPEI	8
10. Apéndice: síntesis de datos utilizados	8
10.1 Resumen FODA	8
10.2 Nota de uso institucional	8

Nota: la tabla de contenido presenta la página de inicio de cada sección del informe. Los números de página deberán actualizarse en Word si se realizan ediciones posteriores al documento.

1. Propósito del informe

Este informe traduce los hallazgos presentados en el PowerPoint del Análisis FODA de la UPR Río Piedras en una herramienta de trabajo para la Oficina de Planificación Estratégica Institucional (OPEI). Su propósito es orientar el uso de los resultados para acciones concretas de corto, mediano y largo plazo, articuladas con planificación estratégica, evaluación institucional, avalúo, acreditación y mejoramiento continuo.

El documento no sustituye el análisis estadístico original ni la presentación estratégica, sino que organiza sus hallazgos en una ruta de acción institucional. La intención es facilitar que OPEI pueda convertir las percepciones recopiladas en prioridades, proyectos, indicadores y mecanismos de seguimiento.

Objetivos operacionales del informe

- Identificar los hallazgos que requieren acción institucional prioritaria.
- Distinguir entre fortalezas que deben preservarse, debilidades que requieren intervención, oportunidades que pueden convertirse en proyectos y amenazas que exigen estrategias preventivas.
- Alinear los hallazgos con los estándares MSCHE y con el ciclo de planificación, avalúo y mejoramiento continuo.
- Proponer acciones por horizonte temporal: corto plazo, mediano plazo y largo plazo.
- Definir indicadores de seguimiento que permitan documentar progreso y evidenciar cumplimiento institucional.

2. Síntesis ejecutiva de hallazgos

La UPR Río Piedras presenta una percepción institucional balanceada y con tensiones importantes. La media general fue de 3.06, con 42.5% de acuerdo, 22.8% de neutralidad y 34.7% de desacuerdo. Esta lectura sugiere que la comunidad reconoce áreas sólidas en calidad académica, ética institucional, investigación y reputación de egresados, aunque identifica limitaciones estructurales que deben integrarse al proceso formal de planificación institucional.

Indicador general	Resultado
Participantes	192
Media general	3.06
Acuerdo	42.5%
Neutralidad	22.8%
Desacuerdo	34.7%
Estándar MSCHE más sólido	II – Ética e Integridad Media 3.64 Acuerdo 64.4%
Estándar MSCHE más vulnerable	VI – Planificación y Recursos Media 2.56 Desacuerdo 50.9%

Lectura ejecutiva

El resultado principal es que la UPR Río Piedras no presenta una crisis de legitimidad académica. Por el contrario, sus fortalezas se ubican en áreas esenciales: calidad académica, misión institucional, valoración de egresados, reputación académica y reconocimiento de la necesidad de modernización tecnológica. Sin embargo, las debilidades y amenazas señalan restricciones estructurales vinculadas al financiamiento, presupuesto, gobernanza, agilidad decisional, entorno externo y sostenibilidad institucional.

3. Contexto metodológico

El estudio se fundamentó en un cuestionario institucional con escala Likert de cinco puntos. La población consultada incluyó estudiantado, profesorado, personal administrativo y otros participantes institucionales. La escala utilizada asignó valores de 1 a 5, desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Valor	Categoría de respuesta
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

La interpretación utilizada distingue entre media, porcentaje de acuerdo, porcentaje de neutralidad y porcentaje de desacuerdo. La media resume la dirección general de las respuestas; el acuerdo permite identificar fortalezas y oportunidades; el desacuerdo permite detectar debilidades críticas o amenazas institucionales.

4. Hallazgos principales del FODA

4.1 Fortalezas mejor valoradas

Las fortalezas de la UPR Río Piedras se concentran en la calidad de los programas académicos, la valoración favorable de sus egresados, la ética de los procesos de investigación, la investigación como parte de la misión institucional y el reconocimiento de la necesidad de actualización tecnológica. Estas áreas deben protegerse y utilizarse como base para estrategias de posicionamiento, matrícula, retención y comunicación pública.

Indicador	Media	Acuerdo
Los sistemas tecnológicos utilizados por la UPR requieren actualización.	4.52	90.6%
Ofrece programas académicos de alta calidad.	4.28	88.5%
Las personas egresadas son valoradas favorablemente en sus respectivos campos profesionales.	4.34	86.5%
Los procesos de investigación se rigen por principios éticos.	4.16	82.8%
Promueve la investigación como parte de su misión institucional.	4.03	79.7%

Uso estratégico de las fortalezas

- Convertir la alta valoración de los servicios de orientación y consejería en un componente explícito de retención estudiantil.
- Utilizar la calidad académica como mensaje central en campañas de reclutamiento, promoción institucional y relaciones con egresados.
- Proteger las prácticas éticas y la misión pública como elementos de evidencia para acreditación y rendición de cuentas.
- Documentar evidencias cualitativas y cuantitativas que demuestren cómo estas fortalezas se sostienen y se mejoran.

4.2 Debilidades críticas

Las debilidades críticas se ubican principalmente en áreas de recursos, presupuesto, agilidad decisional y capacidad institucional. Estos hallazgos requieren atención prioritaria en el plan de trabajo de OPEI, ya que inciden directamente en la capacidad de ejecución de la unidad académica.

Indicador	Media	Desacuerdo
El nivel de financiamiento público asignado a la UPR es suficiente para sostener su funcionamiento institucional.	1.45	90.6%

La capacidad presupuestaria es adecuada para la implementación de iniciativas innovadoras.	1.54	86.5%
El presupuesto institucional permite el desarrollo de nuevas iniciativas institucionales.	1.62	84.4%
El entorno gubernamental externo es favorable para el funcionamiento institucional de la Universidad de Puerto Rico.	1.64	82.8%
Cuenta con los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de sus funciones institucionales.	1.81	79.7%
La agilidad en los procesos de toma de decisiones a nivel institucional es adecuada.	1.93	79.7%

Uso estratégico de las debilidades

- Diferenciar entre debilidades internas de la unidad y condiciones externas del sistema para evitar acciones mal dirigidas.
- Preparar un mapa de restricciones institucionales que identifique cuáles limitaciones dependen de la unidad, cuáles del sistema UPR y cuáles del entorno gubernamental.
- Integrar las debilidades presupuestarias al proceso de priorización de recursos y búsqueda de fondos externos.
- Usar la baja valoración de agilidad decisional como evidencia para revisar procesos, tiempos de aprobación y flujos de comunicación interna.

4.3 Oportunidades accionables

Las oportunidades identificadas apuntan hacia modernización tecnológica, internacionalización, uso de tecnologías digitales, acceso a fondos externos e innovación académica. Estas áreas deben convertirse en proyectos institucionales con responsables, fechas, métricas y evidencia documental.

Indicador	Media	Acuerdo
Los sistemas tecnológicos utilizados por la UPR requieren actualización.	4.52	90.6%
Promueve intercambios académicos internacionales para su comunidad universitaria.	3.73	69.8%
Promueve el uso de tecnologías digitales en el proceso de enseñanza.	3.74	67.0%
Tiene acceso a fondos externos y convocatorias internacionales para apoyar la investigación.	3.62	60.9%
Aprovecha las nuevas tecnologías para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.	3.26	49.0%
La gestión de fondos externos forma parte de las estrategias institucionales de la Universidad de Puerto Rico.	3.30	47.9%

Uso estratégico de las oportunidades

- Transformar la necesidad de actualización tecnológica en un plan priorizado de modernización académica y administrativa.
- Formalizar una agenda de internacionalización con metas viables de intercambio, colaboración virtual y redes académicas.
- Crear una cartera de propuestas para fondos externos alineada con innovación, tecnología, servicios estudiantiles y mejoramiento académico.
- Usar tecnologías digitales como evidencia de innovación pedagógica y mejora de la experiencia estudiantil.

4.4 Amenazas percibidas

Las amenazas se concentran en presiones externas sobre la matrícula, factores demográficos, competencia interuniversitaria, condiciones económicas y entorno gubernamental. Estas amenazas deben incorporarse en la planificación como escenarios de riesgo y no únicamente como observaciones descriptivas.

Indicador	Media	Resultado
Factores demográficos podrían reducir la demanda de estudios universitarios.	3.91	69.3% acuerdo
La competencia con otras universidades afecta la matrícula institucional.	3.62	60.9% acuerdo
Las condiciones económicas del país permiten el acceso de las personas a estudios universitarios en la Universidad.	2.49	25.0% acuerdo
El entorno gubernamental externo es favorable para el funcionamiento institucional de la Universidad de Puerto Rico.	1.64	5.7% acuerdo

Uso estratégico de las amenazas

- Diseñar una estrategia de matrícula que responda a la reducción demográfica y a la competencia con otras instituciones.
- Reforzar el mensaje de valor público de UPR Río Piedras frente a limitaciones económicas del país.
- Integrar escenarios de riesgo fiscal y gubernamental en la planificación anual y multianual.
- Desarrollar narrativas de diferenciación académica que destaquen calidad, apoyo estudiantil y accesibilidad.

5. Lectura por estándares MSCHE

La lectura por estándares MSCHE permite ubicar los hallazgos en un marco normativo de acreditación y mejoramiento institucional. En la UPR Río Piedras, el estándar más sólido fue II – Ética e Integridad, mientras que el estándar más vulnerable fue VI – Planificación y Recursos.

Estándar MSCHE	Media
I – Misión y Metas	3.48
II – Ética e Integridad	3.64
III – Experiencia Educativa	3.53
IV – Apoyo al Estudiante	3.31
V – Avalúo y Efectividad	3.39
VI – Planificación y Recursos	2.56
VII – Gobernanza y Liderazgo	2.63

La conclusión normativa es que la UPR Río Piedras muestra fortalezas en misión, ética institucional y experiencia educativa. No obstante, los mayores retos se ubican en planificación, recursos, gobernanza y liderazgo. Este patrón exige que OPEI utilice los hallazgos como insumo para documentar cierre de ciclo y acciones correctivas.

6. Implicaciones para la planificación institucional

Área estratégica	Implicación para OPEI	Resultado esperado
Fortaleza académica y estudiantil	Preservar y visibilizar la calidad académica, servicios de orientación y misión pública.	Reclutamiento, retención, reputación institucional y evidencia MSCHE.

Recursos y presupuesto	Priorizar asignación estratégica de recursos y búsqueda de fondos externos.	Planificación multianual y sostenibilidad institucional.
Gobernanza y comunicación	Mejorar la participación, transparencia y agilidad en toma de decisiones.	Confianza institucional, ejecución y clima organizacional.
Tecnología e innovación	Convertir actualización tecnológica en proyecto institucional formal.	Modernización, innovación pedagógica y servicios digitales.
Matrícula y entorno externo	Responder a competencia y demografía con campañas integradas y diferenciación académica.	Estabilidad de matrícula y sostenibilidad futura.
Avalúo y seguimiento	Alinear hallazgos con responsables, indicadores y evaluación semestral.	Mejoramiento continuo y rendición de cuentas.

7. Plan de acción propuesto

El siguiente plan organiza las acciones recomendadas en tres horizontes temporales. La intención es que OPEI pueda convertir el informe en una herramienta de seguimiento institucional, con responsables, productos esperados e indicadores verificables.

7.1 Corto plazo: 0 a 6 meses

Acción	Descripción	Responsable sugerido	Producto esperado
Validar hallazgos con liderato institucional	Presentar resultados a Rectoría, decanatos, departamentos y servicios estudiantiles.	OPEI / Rectoría	Minuta, presentación, lista de acuerdos
Crear matriz de prioridades FODA	Clasificar hallazgos por impacto, urgencia, responsable y estándar MSCHE.	OPEI	Matriz institucional aprobada
Definir indicadores de seguimiento	Seleccionar KPIs por fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza.	OPEI / Avalúo	Tablero preliminar de indicadores
Revisar procesos decisionales críticos	Identificar procesos lentos que afectan innovación, servicios y ejecución académica.	OPEI / Administración	Mapa de procesos y cuellos de botella
Documentar evidencias de fortalezas	Recopilar evidencia sobre calidad académica, orientación, consejería y ética institucional.	OPEI / Decanatos	Repositorio de evidencias MSCHE

7.2 Mediano plazo: 6 a 18 meses

Acción	Descripción	Responsable sugerido	Producto esperado
Plan de modernización tecnológica	Priorizar sistemas, herramientas digitales y necesidades académicas/administrativas.	OPEI / Tecnología / Asuntos Académicos	Plan de modernización con fases
Estrategia de matrícula diferenciada	Diseñar campaña basada en calidad académica, apoyo estudiantil y valor público.	Rectoría / Admisiones / Comunicaciones	Plan de reclutamiento y retención
Agenda de fondos externos	Identificar convocatorias y proyectos alineados con innovación y sostenibilidad.	OPEI / Investigadores / Finanzas	Cartera de propuestas
Plan de comunicación y gobernanza	Establecer mecanismos de comunicación periódica y participación comunitaria.	Rectoría / OPEI	Calendario de comunicación y consulta
Integración al avalúo institucional	Vincular hallazgos con planes de mejoramiento y evidencia semestral.	OPEI / Avalúo	Informe semestral de progreso

7.3 Largo plazo: 18 a 36 meses

Acción	Descripción	Responsable sugerido	Producto esperado
Modelo multianual de planificación y recursos	Adoptar una visión multianual para priorizar inversiones, fondos externos y sostenibilidad.	Rectoría / OPEI / Finanzas	Plan multianual integrado
Sistema permanente de seguimiento FODA-MSCHE	Institucionalizar un tablero anual que conecte FODA, MSCHE, avalúo y planificación.	OPEI	Dashboard institucional anual
Fortalecimiento de oferta y posicionamiento	Ajustar programas, modalidades y rutas académicas a tendencias de matrícula y mercado.	Asuntos Académicos / Departamentos	Plan académico de posicionamiento
Cultura de mejoramiento continuo	Convertir hallazgos en ciclos documentados de acción, evaluación y ajuste.	OPEI / Toda la unidad	Informe anual de cierre de ciclo
Alianzas estratégicas e internacionalización	Formalizar colaboraciones, intercambios y proyectos con instituciones externas.	Rectoría / OPEI / Asuntos Académicos	Acuerdos y proyectos activos

8. Indicadores de seguimiento sugeridos

Área	Indicador sugerido	Frecuencia
Calidad académica	Porcentaje de programas con evidencia actualizada de resultados, avalúo y mejoras.	Anual
Servicios estudiantiles	Uso de servicios de orientación y consejería; satisfacción estudiantil; acciones de retención.	Semestral
Recursos y presupuesto	Fondos externos solicitados y aprobados; iniciativas priorizadas; ejecución presupuestaria.	Semestral
Gobernanza y comunicación	Número de consultas, reuniones, comunicaciones institucionales y acuerdos documentados.	Trimestral
Tecnología	Proyectos tecnológicos iniciados/completados; uso de herramientas digitales en cursos y servicios.	Semestral
Matrícula	Solicitudes, admisiones, matrícula nueva, retención y conversión por programa.	Semestral
MSCHE	Evidencias por estándar, acciones de mejora y cierre del ciclo de avalúo.	Anual

9. Recomendaciones finales para OPEI

1. **Convertir el FODA en plan de trabajo:** El análisis debe traducirse en una matriz operacional con responsables, fechas, indicadores y evidencia de cumplimiento.
2. **Separar lo interno de lo externo:** Las debilidades internas deben atenderse mediante gestión institucional; las amenazas externas deben tratarse mediante estrategias de mitigación, comunicación y posicionamiento.
3. **Priorizar los estándares VI y VII:** La planificación, los recursos, el mejoramiento institucional, la gobernanza y el liderazgo requieren seguimiento específico por su menor valoración relativa.
4. **Usar fortalezas como activos estratégicos:** La calidad académica, los servicios de apoyo, la ética institucional y la misión pública deben convertirse en mensajes de reclutamiento, retención y rendición de cuentas.
5. **Cerrar el ciclo de avalúo:** Cada hallazgo debe conectarse con acción, evidencia, evaluación de resultados y ajuste institucional.

10. Apéndice: síntesis de datos utilizados

10.1 Resumen FODA

Componente FODA	Síntesis
Fortalezas	Calidad académica; valoración de egresados; investigación; ética en los procesos de investigación; reconocimiento de la necesidad de modernización tecnológica.
Debilidades	Financiamiento público insuficiente; presupuesto limitado para nuevas iniciativas; capacidad presupuestaria limitada para innovar; entorno gubernamental externo; recursos humanos insuficientes; agilidad decisional.
Oportunidades	Actualización de sistemas tecnológicos; intercambios académicos internacionales; tecnologías digitales en la enseñanza; fondos externos; innovación académica.
Amenazas	Factores demográficos; competencia con otras universidades; condiciones económicas del país; entorno gubernamental externo poco favorable.

10.2 Nota de uso institucional

Este informe debe utilizarse como documento de trabajo para planificación y toma de decisiones. Sus hallazgos reflejan percepciones institucionales y deben complementarse con datos operacionales, presupuestarios, de matrícula, retención, avalúo académico, servicios estudiantiles y ejecución administrativa.

Fuente: Presentación “Análisis FODA: Unidad Académica UPR Río Piedras. Resultados aplicados al modelo de análisis FODA sistémico”.