# Universidad de Puerto Rico

## Plan Fiscal Revisado

Traducido gratuitamente por:
Alejandro Álvarez Nieves, PhD
DOCENTE SIN PLAZA

San Juan, Puerto Rico
21 de marzo de 2018



Borrador – Sujeto a cambios fundamentales

# Nota del traductor:

1. El traductor de este documento no se especializa en el género financiero, por lo cual, es posible que haya errores de vocabulario. Además, la traducción se llevó a cabo con cierta urgencia debido a la importancia de tener el texto en español con prontitud. Se exhorta a la comunidad universitaria a señalar los errores de cualquier tipo para enmendar el texto traducido.
2. La mayoría de las cifras en las diapositivas del plan en inglés están en la unidad de cientos de miles (000's). Hemos ajustado las cifras a millones con el debido ajuste de redondeo para que les sean más familiares a los lectores que no manejan cifras de este tipo diariamente (como este servidor, por ejemplo).
3. Este documento fue traducido por un docente sin plaza, renglón de la plantilla laboral de la UPR sujeto a una reducción de 25% propuesta para el periodo de este Plan Fiscal. Tenga este dato en mente a la hora de considerar en el compromiso y la entrega que aporta este sector para el desempeño y éxito de nuestra institución.
4. Este documento se ha traducido como un servicio público gratuito. No se me ha pagado ni retribuido ni compensado ni llevado a intercambios ni beneficiado ni remunerado de forma alguna por parte la UPR por la traducción de este documento.

Dr. Alejandro Álvarez Nieves
Docente sin plaza
Programa Graduado de Traducción
UPR Río Piedras
alejandro.alvarez2@upr.edu

# Relevo de responsabilidad

La Universidad de Puerto Rico (la "Universidad"), y cada uno de sus respectivos oficiales, directores, empleados, agentes, abogados, asesores, miembros, socios o afiliados no representan ni avala, de forma expresa o implicada, a cualquier tercero con respecto a la información contenida en este documento, y todas las Partes relevan expresamente a dichas representaciones o garantías. La Universidad ha tenido que depender de información preliminar y de estados financieros in auditar de 2016, además de que se ha afectado por las complejidades inherentes de una universidad en transición.

Las Partes no asumen ni aceptan ninguna obligación o responsabilidad para cualquier lector o receptor de esta presentación, sea por contrato o acto ilícito, y no se responsabiliza por o en cuanto a cualquier pérdida, daños (incluidos, sin limitación, daños y perjuicios consecuentes o pérdidas o beneficios) o gastos de cualquier naturaleza por partes de dichos terceros que puedan ser causadas por, verdadera o presuntamente, el uso de esta presentación o lo que sea consecuente al lograr acceso a este documento por parte de dichos terceros.

Este documento no constituye una auditoría llevada a cabo según los estándares generalmente aceptados para las auditorías, ni un estudio de los controles internos u otro servicio de certificación o revisión a tenor de los estándares establecidos por el American Institute of Certified Public Accountants o cualquier otra organización. En consecuencia, las Partes no expresan opinión alguna o cualquier otro tipo de garantía de los estados financieros o de cualquier otro documento financiero o de otra información o de los controles internos de la Universidad y la información contenida en este documento.

Cualesquiera declaraciones o presunciones contenidas en este documento, sea de forma prospectiva o retrospectiva, no son garantías de desempeño futuro y suponen ciertos riesgos, inseguridades, estimados y otras presunciones emitidas en este documento. La situación económica y financiera de la Universidad y sus instrumentalidades se ha visto afectada por varios factores financieros, sociales, económicos, ambientales y políticos, que pueden ser sumamente complejos, variar de un año fiscal a otro y resultan de acciones tomadas o no, no tan solo por la Universidad y sus instrumentalidades, sino también por las entidades como el Gobierno de los Estados Unidos. Dadas la incertidumbre e imprevisibilidad de estos factores, no se puede incluir el impacto de ellos en las presunciones contenidas en este documento. Tanto los eventos futuros como los resultados reales podrían diferir de los estimados, las proyecciones o las declaraciones contenidas aquí. No se pude considerar nada de este documento como un compromiso, expreso o implícito, para ejecutar o llevar a cabo cualquier acción por parte de la Universidad o cualquier instrumentalidad gubernamental del Gobierno, o como admisión de cualquier dato o evento en el futuro. No se puede considerar nada de este documento como un requerimiento, recomendación o consejo a cualquier persona para participar, promover o apoyar un procedimiento o transacción, para comprar o vender cualquier valor o para tomar decisiones de inversión.

Al recibir este documento, se entiende que el receptor reconoce y acepta los términos de estas limitaciones.

# Resumen ejecutivo

- La Universidad de Puerto Rico (UPR) sometió un Plan Fiscal el 1 de agosto de 2017, que revisó la Junta de Control y Administración Fiscal (JCF), entidad que pidió detalles adicionales como parte del proceso iterativo entre la JCF y el Equipo UPR (que incluye la AAFAF y sus asesores). El paso del huracán María interrumpió este proceso.

- Desde entonces, la UPR ha concentrado sus esfuerzos en:
  - Reabrir los recintos y las instalaciones después de sufrir daños sustanciales en sus recintos
  - Implementar medidas de reducción de gastos en todos los ámbitos de la administración central y sus unidades
  - Elaborar las medidas propuestas en el Plan Fiscal 1.0
  - Ajustar las proyecciones según las circunstancias actuales y las macropoyecciones
  - Operar con las restricciones que surgen por las reducciones en asignaciones iniciales de $201 MM para el AF 2017-18

- Esta presentación y las medidas que contiene se discutieron en detalle y cuentan con la aprobación de la Junta de Gobierno de la UPR el 21 de marzo de 2018

- Las variaciones principales integradas en las cifras presentadas en este documento son:
  - Una merma gradual en la población estudiantil
  - Un aumento escalonado en los costos de la matrícula
  - Ingresos a causa del desastre

- Otras variaciones son el producto de análisis y diálogo adicional entre las partes interesadas claves del sistema. Por ejemplo:
  - Las capacitaciones y seminarios se llevan a cabo al costo neto (Incluido ~40 % del costo de operación)
  - Ajustes a la reducción de exenciones
  - Ajustes al costo de la matrícula para estudios graduados
  - Ajustes adicionales a los beneficios marginales de los empleados (docentes y no docentes)

# Parámetros principales del Plan Fiscal UPR

1. Procura satisfacer la responsabilidad fiduciaria de la Universidad de Puerto Rico mientras que mantiene la integridad institucional y la estabilidad financiera.
2. Protege los recursos humanos, financieros, técnicos y capitales necesarios para mantener el cumplimiento sostenido de la misión de la UPR, desde el punto de vista de que la UPR provee un servicio esencial.
3. Se enfoca en el fortalecimiento de la diversidad y el carácter único del Sistema UPR para el éxito del Plan Estratégico de la UPR 2017-2022.
4. Reconoce las complejidades del ambiente externo con el propósito de posicionarse como un contribuidor clave para el desarrollo de las economías locales.
5. Aspira a defender el crecimiento social, cultural y económico a tono con las necesidades y prioridades de los sectores públicos y privados mientras que fortalece la experiencia académica.
6. Se compromete con su responsabilidad fiscal con medidas de recaudo y de gasto específicas para fomentar el cumplimiento de sus metas estratégicas sostenibles.
7. Cultiva la innovación y la transformación de los proyectos académicos, la investigación y la creación del conocimiento, así como su estructura tecnológica.
8. Refuerza las capacidades institucionales sin afectar el acceso, la responsabilidad social, la calidad de los servicios y el éxito profesional y vocacional de sus constituyentes.
9. Prioriza las transformaciones administrativas y académicas regidas por criterios de efectividad y eficiencia
10. Da cabida al desarrollo de la capacidad y la creatividad en el personal docente y no docente para implementar los cambios necesarios.

# Nuestro compromiso con Puerto Rico

## Plan Estratégico UPR 2017-2022

**Ámbito educativo**
Potenciar y diferenciar los programas académicos según las tendencias de la educación superior

**Labor investigativa y creativa**
Aumentar las fuentes de financiación externa y asegurar las patentes

**Servicio a comunidades diversas**
Promover el crecimiento en las economías locales y valorar la cultura y la expresión artística

**Sostenibilidad**
Lograr la eficiencia operacional y asegurar la estabilidad fiscal

**ÉXITO ESTUDIANTIL**

PLAN ESTRATÉGICO 2017|2022 UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

# Ley Orgánica

**Fundada en 1903,**

la Universidad de Puerto Rico (la Universidad) es un sistema universitario público creado según la Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, **"Ley de la Universidad de Puerto Rico**, según enmendada.

## Misión

- Servir al pueblo de Puerto Rico y contribuir al desarrollo y el disfrute de los valores éticos y estéticos fundamentales de la cultural puertorriqueña, en compromiso con los ideales de una sociedad democrática.
- Para cumplir esta misión, la Universidad procura la formación de alta calidad y la creación de conocimiento nuevo en las Artes, las Ciencias y la Tecnología

# Junta de Gobierno

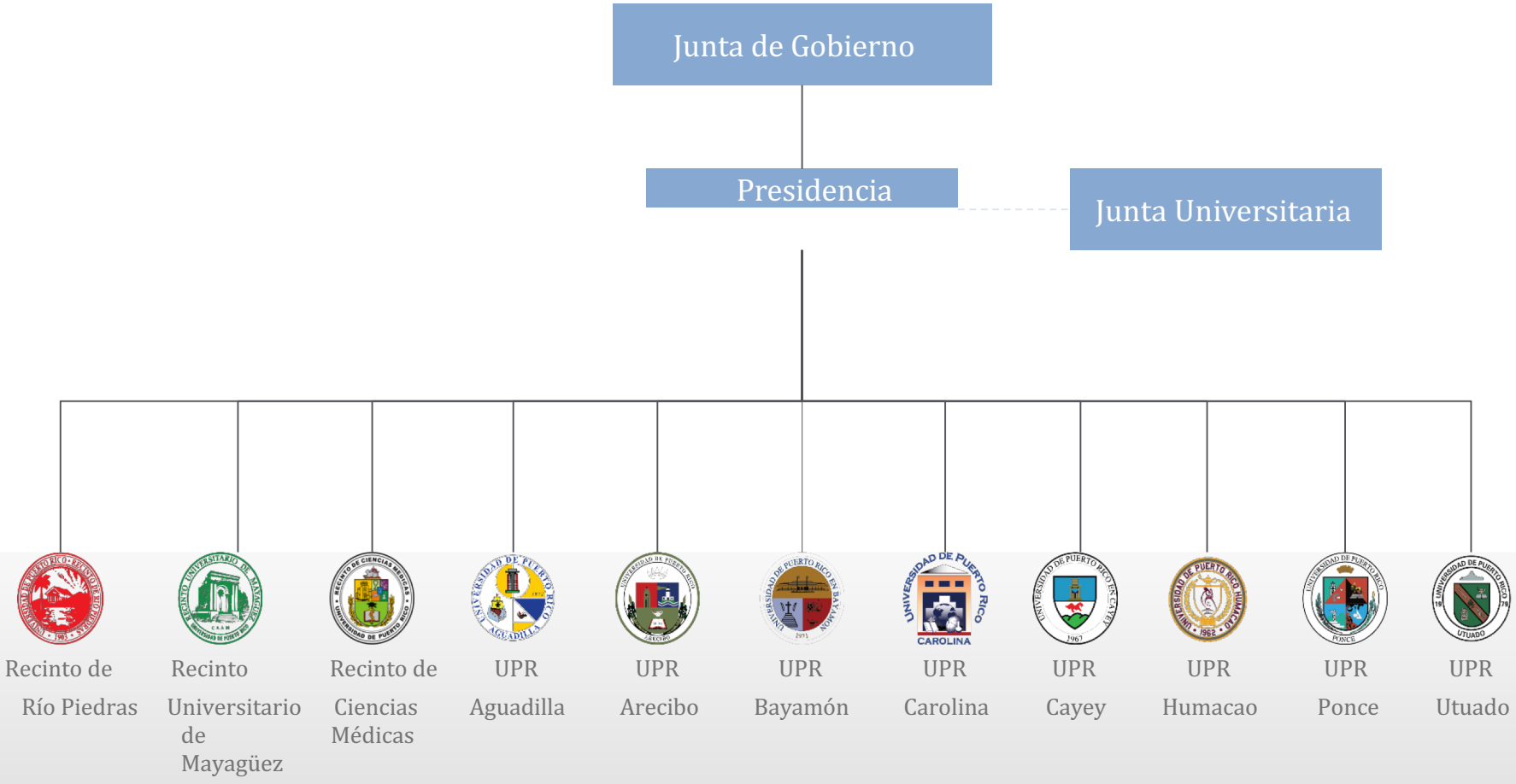
UPR | Junta de Gobierno

La Universidad es una corporación pública del Gobierno de Puerto Rico regida por una **Junta de Gobierno** compuesta de 14 miembros:

- **Ocho miembros nombrados por el gobernador de Puerto Rico y confirmados por el Senado de Puerto Rico**
- **Dos catedráticos**
- **Dos estudiantes a tiempo completo**
- **El secretario de Educación de turno como miembro *ex officio***
- **Un miembro *ex officio* de la Autoridad de Asesoría Financiera y Agencia Fiscal para Puerto Rico**

- El presidente de la Universidad de Puerto Rico, nombrado por la Junta de Gobierno, es el director ejecutivo de la institución.
- Los rectores, nombrados por la Junta de Gobierno con la recomendación del presidente, quedan bajo la supervisión de la presidencia de la institución.

# Organización y gobernanza



# Oferta académica integrada del Sistema UPR

| Subgraduado | Graduado |
|---|---|
| ✓ **38** grados asociados<br>✓ **239** bachilleratos<br>✓ **200** programas de transferencia articulados, conducentes a bachillerato | ✓ **6** títulos universitarios de primer nivel: *juris doctor* (J.D.), doctor en Medicina (M.D.), doctor en Medicina Dental (D.M.D.), doctor en Farmacia (PharmD) y doctor en Audiología (Au.D.)<br>✓ **15** Certificados graduados<br>✓ **119** Maestrías<br>✓ **34** Doctorados en Filosofía y Letras (Ph.D.) y doctorados profesionales<br>✓ **41** Programas de residencia en Medicina y Medicina Dental |

| Certificaciones y otras especialidades | | |
|---|---|---|
| **694** programas académicos que conceden grado y programas de certificación profesional en :<br>• Artes<br>• Ciencias<br>• Comercio<br>• Ingeniería<br>• Tecnología | **58%** de los programas académicos son susceptibles a certificación profesional.<br><br>De estos, **87%** ya están acreditados. | Por ejemplo:<br>La Escuela de Administración de Empresas del Recinto de Río Piedras está acreditada por la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), la primera escuela de administración de empresas pública en lograr esta distinción.<br>**Menos del 5 % de las 13,000** escuelas de administración de empresas del mundo han logrado este prestigioso reconocimiento. |

# Lista de acreditaciones especializadas

- ✓ ABET – CAC
- ✓ ABET - ETAC
- ✓ Accreditation Commission for Midwifery Education
- ✓ Accreditation Commission for Programs in Hospitality Administration (ACPHA)
- ✓ Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP)
- ✓ Accreditation Council for Education in Nutrition and Dietetics
- ✓ Accreditation Council for Pharmacy Education
- ✓ Accreditation Council for Occupational Therapy Education, American Occupational Therapy Association
- ✓ Accrediting Council on Education in Journalism and Mass Communication (ACEJAC)
- ✓ American Alliance of Museums
- ✓ American Bar Association
- ✓ American Chemical Society
- ✓ American College of Nurse Midwives
- ✓ American Dental Association
- ✓ American Physical Therapy Association
- ✓ American Psychological Association
- ✓ American Society of Cytopathology
- ✓ American Speech-Language-Hearing Association
- ✓ American Veterinary Medical Association
- ✓ Association of American Laws Schools
- ✓ Association of College and Research Libraries, American Libraries Association
- ✓ Association to Advance Collegiate Schools of Business
- ✓ Commission on Accreditation for Health Informatics and Information Management Education
- ✓ Commission on Accreditation of Healthcare Management Education
- ✓ Commission on Accreditation of Ophthalmic Medical Programs
- ✓ Commission on Collegiate Nursing Education
- ✓ Computing Accreditation Commission, ABET, Inc.
- ✓ Council for the Accreditation of Educator Preparation.
- ✓ Council on Accreditation of Nurse Anesthesia Educational Programs
- ✓ Council on Education for Public Health
- ✓ Council on Rehabilitation Education
- ✓ Council on Social Work Education
- ✓ Engineering Technology Accreditation Commission, ABET, Inc.
- ✓ International Association of Counseling Services
- ✓ Joint Commission on Allied Health Personnel in Ophthalmology and Commission on Accreditation of Allied Health Education Programs
- ✓ Joint Review Committee on Education in Radiologic Technology
- ✓ Joint Review Committee on Educational Programs in Nuclear Medicine Technology
- ✓ Liaison Committee on Medical Education
- ✓ National Accrediting Agency for Clinical Laboratory Sciences
- ✓ National Architectural Accrediting Board
- ✓ National Association for the Education of Young Children
- ✓ National Association of Schools of Public Affairs and Administration
- ✓ National League for Nursing Accrediting Commission
- ✓ National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE)
- ✓ Planning Accreditation Board

# Estudiantes matriculados

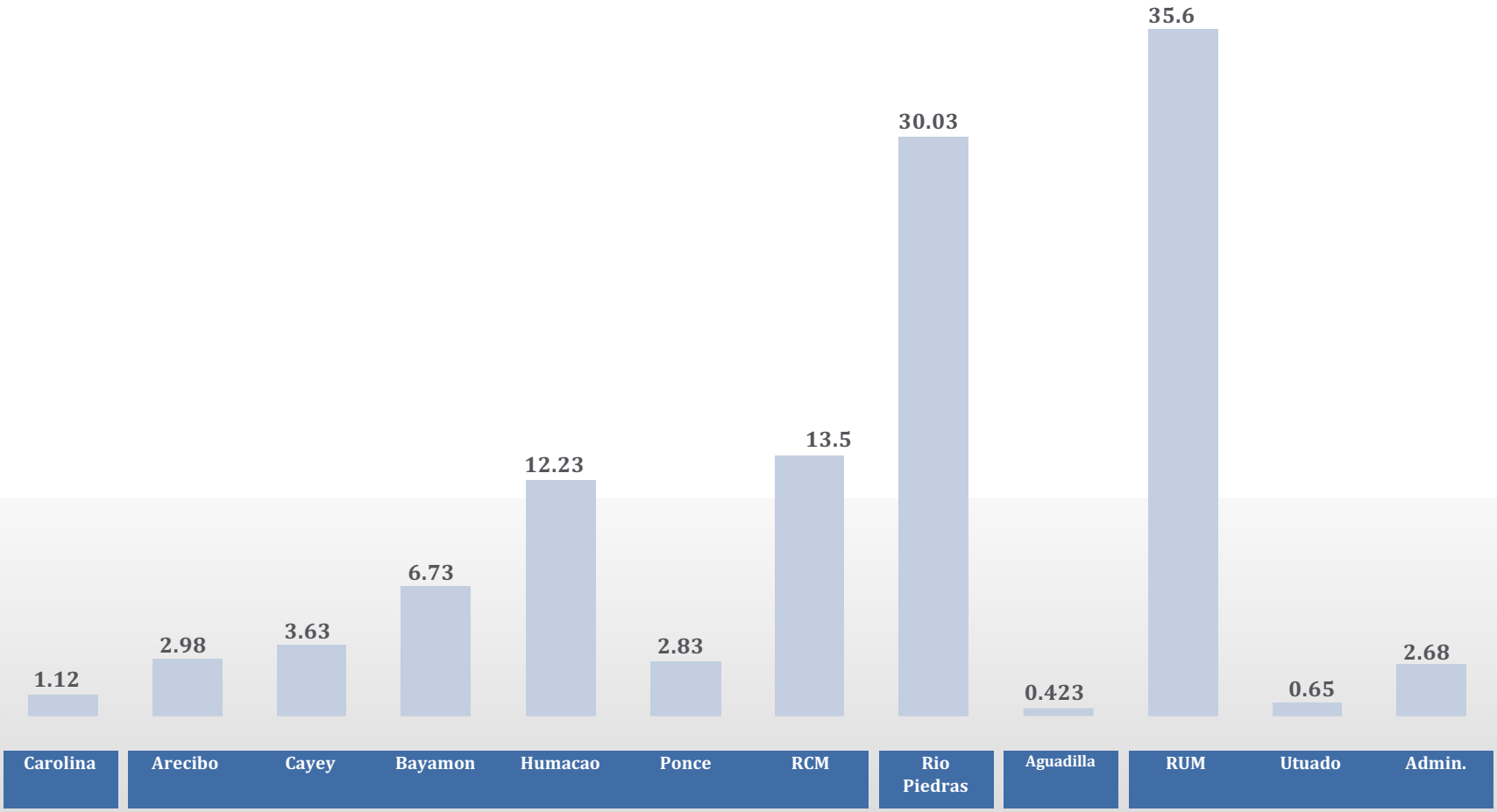
| | AF 2013 | AF 2014 | AF 2015 | AF 2016 | AF 2017 | AF 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Matrícula total | 57,482 | 57,772 | 57,571 | 59,924 | 61,748 | 58,402 |
| Capacidad | 12,453 | 13,097 | 13,103 | 13,221 | 12,845 | 13,121 |
| Estudiantes de nuevo ingreso | 10,849 | 10,819 | 11,240 | 12,245 | 12,384 | 10,270 |
| Admitidos | 12,383 | 12,514 | 13,024 | 14,295 | 14,739 | 12,010 |
| Solicitudes 1ra opción | 15,599 | 15,528 | 16,127 | 17,798 | 18,621 | 18,433 |



Borrador – Sujeto a cambios fundamentales

# Efectos del paso del huracán María en los recintos

**Costos de reconstrucción estimados por recinto (millones USD)**




*El total de daños estimados hasta diciembre de 2017 suman unos 132 millones

# Plan Fiscal UPR: Base de referencia

| Cifras en millones USD | AF'18 - Base | AF 18 –Aju. María | AF 19 | AF 20 | AF 21 | AF 22 | AF 23 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Asignaciones totales del Gobierno central | $708 | $708 | $677 | $590 | $520 | $497 | $497 |
| Total ingresos operacionales | $302 | $254 | $277 | $270 | $264 | $258 | $253 |
| Total ingresos intragubernamentales | $286 | $243 | $286 | $286 | $286 | $286 | $286 |
| Ingresos de ayuda por desastre | | | | | | | |
| Reclamos a los seguros | – | $40 | $40 | $20 | – | – | – |
| Ayuda de FEMA | – | | – | – 20 | – | – | – |
| Total ingresos de ayuda por desastre | – | $40 | $40 | $40 | – | – | – |
| **Total de ingresos (millones USD)** | **$1,296** | **$1,245** | **$1,279** | **$1,187** | **$1,070** | **$1,041** | **$1,036** |
| Gastos operacionales | | | | | | | |
| Total de gastos operacionales | ($1,160) | ($1,116) | ($1,160) | ($1,154) | ($1,148) | ($1,142) | ($1,142) |
| Gastos por recuperación del desastre | – | ($40) | ($40) | ($40) | – | – | – |
| Gastos de capital | (62) | (28) | (31) | (31) | (31) | (31) | (31) |
| Equipo | (12) | (12) | (12) | (12) | (12) | (12) | (12) |
| **Total de gastos (millones USD)** | **($1,233)** | **($1,195)** | **($1,243)** | **($1,236)** | **($1,190)** | **($1,184)** | **($1,184)** |
| **Flujo de efectivo neto (sin contar pensiones ni deuda)** | **$63** | **$50** | **$37** | **($49)** | **($120)** | **($144)** | **($148)** |
| Pago de pensiones | ($66) | ($66) | ($76) | ($80) | ($83) | ($85) | ($88) |
| Servicio a la deuda | ($64) | ($64) | ($49) | ($49) | ($48) | ($48) | ($48) |
| **Flujo de efectivo neto** | **($68)** | **($81)** | **($89)** | **($178)** | **($251)** | **($277)** | **($284)** |



Borrador – Sujeto a cambios fundamentales

# Resumen de las medias del Plan Fiscal UPR

| (millones USD) Medida | AF'19 | AF'20 | AF'21 | AF'22 | AF'23 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Aumento en los ingresos** | | | | | |
| Ajuste a la matrícula a nivel subgraduado | 23 | 24 | 24 | 27 | 28 |
| Ajuste a la matrícula a nivel graduado | 4 | 8 | 11 | 14 | 13 |
| Aumento en subvenciones federales | 5 | 10 | 15 | 20 | 20 |
| Ajuste a cuotas y tarifas | 6 | 9 | 11 | 14 | 13 |
| Aumento en monetización de patentes | 0.5 | 1 | 1.5 | 2 | 2 |
| Gasto en implementación de capacitación & tutoría | (8) | (8) | (8) | (8) | (8) |
| **Total medidas de aumento en ingresos** | **31** | **44** | **55** | **69** | **68** |
| **Controles de gasto** | | | | | |
| Optimizac ión de los RR. HH.: reducción de personal | 16 | 30 | 43 | 51 | 51 |
| Optimiza ción de los RR. HH.: ajuste a beneficios margianles | 12 | 27 | 27 | 26 | 26 |
| Centralización de adquisiciones y renegociación de contratos | 9 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| Ajustes a las exenciones de matrícula | 23 | 24 | 24 | 26 | 27 |
| **Total de control de gastos** | **61** | **97** | **110** | **120** | **121** |
| Centro Ag rícola – Base Recinto Univ. Mayagüez | 2 | 4 | 6 | 9 | 12 |
| Gastos por implementación plan de transformación | (2) | (2) | (2) | (2) | (2) |
| **Total de efectos de las medidas** | **92** | **143** | **170** | **196** | **199** |



Borrador – Sujeto a cambios fundamentales

# Plan Fiscal UPR tras aplicación de las medidas

| (millones USD) | AF'18 - Base | AF'18 –Aju. María | AF'19 | AF'20 | AF'21 | AF'22 | AF'23 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Total de asignaciones del Gobierno central | $708 | $708 | $677 | $591 | $520 | $497 | $497 |
| Total de ingresos operacionales | $302 | $254 | $334 | $335 | $336 | $341 | $336 |
| Total ingresos intragubernamentales | $286 | $243 | $291 | $296 | $301 | $306 | $301 |
| Ingreso de ayuda por desastre | | | | | | | |
| Reclamaciones a los seguros | – | $40 | $40 | $20 | – | – | – |
| Ayuda de FEMA | – | – | – | 20 | – | – | – |
| Total de ingresos de ayudas por desastre | – | $40 | $40 | $40 | – | – | – |
| **Total Receipts** | **$1,296** | **$1,245** | **$1,341** | **$1,262** | **$1,157** | **$1,143** | **$1,139** |
| Gastos operacionales: | | | | | | | |
| Total de gastos operacionales | ($1,160) | ($1,116) | ($1,130) | ($1,086) | ($1,066) | ($1,049) | ($1,046) |
| Gastos relacionados a ayuda por desastre | – | ($40) | ($40) | ($40) | – | – | – |
| Gastos de capital | (62) | (28) | (31) | (31) | (31) | (31) | (31) |
| Equipo | (12) | (12) | (12) | (12) | (12) | (12) | (12) |
| **Total de gastos** | **($1,233)** | **($1,195)** | **($1,213)** | **($1,169)** | **($1,108)** | **($1,091)** | **($1,088)** |
| **Flujo de efectivo neto (sin contar pensiones ni deuda)** | **$63** | **$49** | **$129** | **$94** | **$49** | **$52** | **$51** |
| Pago de pensiones | ($66) | ($66) | ($76) | ($80) | ($83) | ($85) | ($88) |
| Servicio a la deuda | ($64) | ($64) | ($49) | ($49) | ($48) | ($48) | ($48) |
| **Flujo de efectivo neto** | **($69)** | **($81)** | **$3** | **($36)** | **($82)** | **($81)** | **($85)** |

# Plan Fiscal: Resumen del ajuste al costo de la matrícula

| | | AF'19 | AF'20 | AF'21 | AF'22 | AF'23 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Población estudiantil**– Según las macroproyecciones del Nuevo Plan Fiscal | | | | | | |
| Población subgraduada | Actual 51,777 | 51,777 | 50,224 | 48,717 | 47,255 | 45,838 |
| Población graduada | 6,043 | 6,043 | 5,862 | 5,686 | 5,515 | 5,350 |
| Total de estudiantes | 57,820 | 57,820 | 56,085 | 54,403 | 52,771 | 51,188 |
| **Ajuste del costo por crédito** | | | | | | |
| | Actual | *Bruto – no incluye fondo de becas por matrícula ajustada a los ingresos* | | | | |
| Estudiantes subgraduados Costo por crédito | 57 | 115 | 120 | 125 | 135 | 140 |
| Costo de matrícula anual promedio para estudiantes Graduados (dólares) | 3,699 | 4,384 | 4,932 | 5,420 | 5,965 | 5,965 |

# Plan Fiscal UPR: Resumen de ajuste de cuotas y cargos

| | Actual | AF'19 | AF'20 | AF'21 | AF'22 | AF'23 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cuota de mantenimiento anual | 47.00 | 47.00 | 75.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Cuota de mantenimiento y tecnología | 25.00 | 25.00 | 25.00 | 25.00 | 50.00 | 50.00 |
| Derechos de laboratorio | 33.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Derecho a graduación | 27.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 | 80.00 |
| Derecho a otros mantenimientos | 67.00 | 67.00 | 67.00 | 67.00 | 67.00 | 67.00 |
| Solicitud de admisión | 20.00 | 30.00 | 30.00 | 30.00 | 30.00 | 30.00 |
| Readmisión | 33.00 | 35.00 | 35.00 | 35.00 | 35.00 | 35.00 |
| Transferencia a otras unidades | 33.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 |
| Transferencia dentro del Sistema UPR | 20.00 | 25.00 | 25.00 | 25.00 | 25.00 | 25.00 |
| Transcripciones y certificados | 1.35 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| Duplicado de documentos | 1.35 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| Cambio de facultad | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 |
| Tarjeta de identificación | 5.00 | 10.00 | 10.00 | 10.00 | 10.00 | 10.00 |
| Cargos por matrícula tardía | 13.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 |
| **Nuevos:** | | | | | | |
| Cuota de mantenimiento de verano | - | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 | 50.00 |
| Cargos por bajas parciales | - | 10.00 | 10.00 | 10.00 | 10.00 | 10.00 |
| Cargos por baja total | - | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 |
| Repetición de cursos | - | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 |



Borrador – Sujeto a cambios fundamentales

# Plan Fiscal UPR: Resumen de ajustes a la matrícula – Fondo de becas

## Fondo de becas (USD)

| Contribución Familiar Esperada (CFE) | % de estudiantes | Beca | AF'19 | AF'20 | AF'21 | AF'22 | AF'23 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | MM: |
| 0 - 499 | 50.32 % | 70.00 % | 29.6 MM | 31.2 MM | 32.67 MM | 36.36 MM | 37.52 |
| 500 - 999 | 3.65 % | 65.00 % | 1.99 MM | 2.10 MM | 2.20 MM | 2.45 MM | 2.53 |
| 1000 - 1499 | 3.57 % | 60.00 % | 1.80 MM | 1.90 MM | 1.99 MM | 2.21 MM | 2.83 |
| 1500 - 1999 | 2.99 % | 55.00 % | 1.38 MM | 1.46 MM | 1.52 MM | 1.70 MM | 1.75 |
| 2000 - 2499 | 2.73 % | 50.00 % | 1.15 MM | 1.21 MM | 1.25 MM | 1.41 MM | 1.45 |
| 2500 - 2999 | 2.07 % | 45.00 % | 784 mil | 826 mil | 865 mil | 962 mil | 993mil |
| 3000 - 3499 | 1.61 % | 40.00 % | 540 mil | 569 mil | 596 mil | 663 mil | 685mil |
| 3500 - 3850 | 0.93 % | 35.00 % | 275 mil | 289 mil | 303 mil | 337 mil | 348mil |
| ≥ 3851 | 2.14 % | 30.00 % | 539 mil | 568 mil | 594 mil | 661 mil | 682mil |
| Estudiantes matriculados subgraduados (sin beca Pell) | 30.00 % | 0.00 % | - | - | - | - | - |
| Estudiantes graduados matriculados– Costo de matrícula promedio | | 20.00 % | $827.90 | $1,445.23 | $1,956.63 | $2,498.48 | $2,423.5 |
| **Total del Fondo de Becas** | | | **$38.90 MM** | **$41. 56 MM** | **$43.97 MM** | **$49.24 MM** | **$50.67 MM** |

## Costo por crédito(neto con Fondo de Becas)

| Contribución Familiar Esperada (CFE) | % de estudiantes | Beca | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0 - 499 | 50.32 % | 70.00 % | $74.40 | $75.90 | $77.40 | $80.40 | $81.90 |
| 500 - 999 | 3.65 % | 65.00 % | $77.30 | $79.05 | $80.80 | $84.30 | $86.05 |
| 1000 - 1499 | 3.57 % | 60.00 % | $80.20 | $82.20 | $84.20 | $88.20 | $90.20 |
| 1500 - 1999 | 2.99 % | 55.00 % | $83.10 | $85.35 | $87.60 | $92.10 | $94.35 |
| 2000 - 2499 | 2.73 % | 50.00 % | $86.00 | $88.50 | $91.00 | $96.00 | $98.50 |
| 2500 - 2999 | 2.07 % | 45.00 % | $88.90 | $91.65 | $94.40 | $99.90 | $102.65 |
| 3000 - 3499 | 1.61 % | 40.00 % | $91.80 | $94.80 | $97.80 | $103.80 | $106.80 |
| 3500 - 3850 | 0.93 % | 35.00 % | $94.70 | $97.95 | $101.20 | $107.70 | $110.95 |
| ≥ 3851 | 2.14 % | 30.00 % | $97.60 | $101.10 | $104.60 | $111.60 | $115.10 |
| Estudiantes subgraduados matriculados (sin beca Pell) | 30.00 % | 0.00 % | $115.00 | $120.00 | $125.00 | $135.00 | $140.00 |
| Estudiantes graduados matriculados – Costo de matrícula promedio | | 20.00 % | $5,046.75 | $5,540.61 | $5,949.73 | $6,383.21 | $6,323.25 |

# Transformación en conglomerados – Estructura administrativa más austera

| | Análisis de la reducción | Actual | AF'19 | AF'20 | AF'21 | AF'22 | AF'23 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Reducción personal pagado con fondos federales | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| 2 | Reducción de personal temporero o transitorio | | 25% | 25% | 25% | 0% | 0% |
| 3 | Reducción del personal docente | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| 4 | Reducción del personal docente administrativo | | 2% | 2% | 2% | 2% | 0% |
| 5 | Reducción del personal no docente | | 2% | 2% | 2% | 2% | 0% |
| | **Total de la plantilla** | **12,779** | **12,201** | **11,733** | **11,348** | **11,207** | **11,207** |
| | **Total de ahorros ($millones)** | | **$16.02** | **$30.14** | **$42.79** | **$51.39** | **$51.39** |

**Mecanismos de reducción**

1. Reducción general basada en el promedio histórico de reducción neta de sobre 3 %
2. Nueva estructura universitaria en conglomerados
3. Posible programa de retiro voluntario en recintos satélite

# Transformación en conglomerados B – Estructura administrativa más austera

**La Juta de Gobierno de la UPR evalúa actualmente dos alternativas para una estructura conglomerada del Sistema. Esperan tener una estructura conglomerada final para la fecha de certificación del Plan Fiscal UPR.**

## Alternativa A: 5 conglomerados

**Recinto de Río Piedras**
Recinto de Río Piedras: Estudiantes: 15,107 | Empleados: 3,417

**Recinto de Mayagüez**
**Ingeniería, Aeronáutica y Ciencias Agrícolas**
Recinto de Mayagüez: Estudiantes: 13,410 | Empleados: 2,840
Recinto de Aguadilla: Estudiantes: 3,323 | Empleados: 292
Recinto de Utuado: Estudiantes: 1,155 | Empleados: 206

**Conglomerado de la Región Noreste**
**Carreras Técnicas, Informática y Comunicaciones**
Recinto de Bayamón: Estudiantes: 4,528 | Empleados: 543
Recinto de Carolina: Estudiantes: 3,851 | Empleados: 340
Recinto de Arecibo: Estudiantes: 3,769 | Empleados: 469

**Conglomerado de la Región Sureste**
**Empresarismo, Comercio, Ciencias Naturales y del Comportamiento**
Recinto de Ponce: Estudiantes: 3,149 | Empleados: 473
Recinto de Cayey: Estudiantes: 3,430 | Empleados: 517
Recinto de Humacao: Estudiantes: 3,825 | Empleados: 511

**Recinto de Ciencias Médicas**
Recinto de Ciencias Médicas: Estudiantes: 2,273 | Empleados: 2,697

## Alternativa B: 4 conglomerados

**Recinto de Río Piedras**
Recinto de Río Piedras: Estudiantes: 15,107 | Empleados: 3,417
Recinto de Bayamón: Estudiantes: 4,528 | Empleados: 543
Recinto de Carolina: Estudiantes: 3,851 | Empleados: 340

**Recinto de Mayagüez**
**Ingeniería, Aeronáutica y Ciencias Agrícolas**
Recinto de Mayagüez: Estudiantes: 13,410 | Empleados: 2,840
Recinto de Aguadilla: Estudiantes: 3,323 | Empleados: 292
Recinto de Utuado: Estudiantes: 1,155 | Empleados: 206

**Conglomerado de la Región Sureste**
**Empresarismo, Comercio, Ciencias Naturales y del Comportamiento**
Recinto de Ponce: Estudiantes: 3,149 | Empleados: 473
Recinto de Cayey: Estudiantes: 3,430 | Empleados: 517
Recinto de Humacao: Estudiantes: 3,825 | Empleados: 511

**Recinto de Ciencias Médicas**
Recinto de Ciencias Médicas: Estudiantes: 2,273 | Empleados: 2,697



Borrador – Sujeto a cambios fundamentales

# Transformación en conglomerados A – Estructura administrativa más austera

**Una estructura conglomerada de todo el Sistema aportará énfasis adicional en cada recinto o región. Se establecerá una razón meta de estudiante a no docente (11:1) para cada Conglomerado. Esto supone una reducción de la plantilla de 1,160 o 74% de la meta de reducción.***

**Recinto de Río Piedras**

| | No docentes | Estudiantes | Estudiantes a no docentes | Ajustes a la plantilla |
|---|---|---|---|---|
| Río Piedras | 2,051 | 15,507 | 7.6 | (641) |

**Recinto de Mayagüez**

| | No docentes | Estudiantes | Estudiantes a no docentes | Ajustes a la plantilla |
|---|---|---|---|---|
| Mayaguez | 2,006 | 13,410 | 6.7 | (787) |
| Aguadilla | 204 | 3,323 | 16.3 | 98 |
| Utuado | 156 | 1,155 | 7.4 | (51) |
| **Total** | **2,366** | **17,888** | **7.6** | **(740)** |

**Conglomerado de la Región Noreste**

| | No docentes | Estudiantes | Estudiantes a no docentes | Ajustes a la plantilla |
|---|---|---|---|---|
| Bayamón | 323 | 4,528 | 14.0 | 89 |
| Carolina | 241 | 3,851 | 16.0 | 109 |
| Arecibo | 298 | 3,769 | 12.7 | 45 |
| **Total** | **564** | **8,379** | **14.9** | **243** |

**Conglomerado de la Región Sureste**

| | No docentes | Estudiantes | Estudiantes a no docentes | Ajustes a la plantilla |
|---|---|---|---|---|
| Cayey | 360 | 3,430 | 9.5 | (48) |
| Ponce | 267 | 3,149 | 11.8 | 19 |
| Humacao | 339 | 3,825 | 11.3 | 9 |
| **Total** | **1,264** | **14,173** | **10.8** | **(20)** |

*El Recinto de Ciencias Médicas no figura en este análisis comparativo. Se debe contemplar otro enfoque debido a la naturaleza de los programas académicos

# Transformación en Conglomerado B – Estructura administrativa más austera

**Una estructura conglomerada de todo el Sistema aportará énfasis adicional en cada recinto o región. Se establecerá una razón meta de estudiante a no docente (11:1) para cada Conglomerado. Esto supone una reducción de la plantilla de 1,160 o 74% de la meta de reducción.***

**Recinto de Río Piedras**

| | No docentes | Estudiantes | Estudiantes a no docentes | Ajuste de plantilla |
|---|---|---|---|---|
| Río Piedras | 2,051 | 15,507 | 7.6 | (641) |
| Bayamón | 323 | 4,528 | 14.0 | 89 |
| Carolina | 241 | 3,851 | 15.9 | 109 |
| **Total** | **2,615** | **23,886** | **9.1** | **(443)** |

| **Recinto de Mayagüez** | No docentes | Estudiantes | Estudiantes a no docentes | Ajuste de plantilla |
|---|---|---|---|---|
| Mayaguez | 2,006 | 13,410 | 6.8 | (787) |
| Aguadilla | 204 | 3,323 | 16.3 | 98 |
| Arecibo | 298 | 3,769 | 12.7 | 45 |
| Utuado | 156 | 1,155 | 7.4 | (51) |
| **Total** | **2,664** | **21,657** | **8.1** | **(695)** |

**Conglomerado de la Región Sureste**

| | No docentes | Estudiantes | Estudiantes a no docentes | Ajuste de plantilla |
|---|---|---|---|---|
| Ponce | 267 | 3,149 | 11.8 | 19 |
| Cayey | 360 | 3,430 | 9.5 | (48) |
| Humacao | 339 | 3,825 | 11.3 | 9 |
| **Total** | **966** | **10,404** | **10.8** | **(20)** |

*El Recinto de Ciencias Médicas no Figura en este análisis comparativo. Se debe contemplar otro enfoque debido a la naturaleza de los programas académicos

# Transformación en conglomerados – Evaluación de transformación académica

**Actualmente, la UPR dirige un esfuerzo de todo el sistema para evaluar y tabular todos los currículos académicos pendientes. El resultado proveerá los mecanismos para servir mejor a la población estudiantil y, a su vez, reducir gastos redundantes.**

| Categoría | Tasa de graduación | Tasa de retención |
|---|---|---|
| **Cumplimiento total (C)** | 40% < | 80% < |
| **Cumplimiento parcial (CP), elegibles para Plan de Mejoramiento** | 26-39 % | 53-79% |
| **Incumplimiento (NC)** | 25% > | 52% > |

**Decisiones de implementación**

1. Fortalecimiento y expansión de programas sumamente efectivos
2. Transformación de programas a distancia
3. Reducción de programas/ por región o recinto/ a nivel de Sistema UPR
4. Cerrar o eliminar programas
5. Consolidación o reestructuración académica y administrativa

**No se contempla un impacto fiscal. Se redistribuirá y renovará a los docentes en áreas de enfoque**

**Implications**

1. Planes de cada recinto para atender, hasta la graduación , a estudiantes matriculados en programas en moratoria y cerrarlos gradualmente
2. Notificación a las agencias acreditadoras de programas e instituciones y al Consejo de Educación de Puerto Rico
3. Reubicación de la facultado según la preparación y la disciplina de la especialidad
4. Consolidación de facultades y departamentos académicos dentro del mismo recinto
5. Reubicación de facultados o escuelas y programas de un recinto a otro
6. Reducción del personal de confianza y servicios de apoyo

# Transformación en conglomerados – Implementación de transformación académica

**La evaluación de la oferta académica proveerá las oportunidades asequibles para la optimización de un currículum académico de los recintos con mayor número de programas en cumplimiento**

## Resultados iniciales

| Total de programas subgraduados de la UPR evaluados | Criterios: Tasa de graduación y retención | | |
|---|---|---|---|
| | Cumplimiento total | Cumplimiento parcial | En incumplimiento |
| 271 | 103 (38%) | 96 (35%) | 72 (27%) |

## Optimización académica total de los recintos más pequeños

- Los recintos más pequeños –Aguadilla, Arecibo, Bayamón, Carolina, Ponce, Utuado, Cayey y Humacao– tienen proporcionalmente las tasas más altas de incumplimiento, según los resultados.
- La transición a la estructura de conglomerados tomará tiempo. La Universidad espera que se logre la integración total para el año fiscal 2022.
- Los esfuerzos de consolidación no resultarán necesariamente en el cierre de recintos. Los recintos consolidados se convertirán en recintos satélites de los conglomerados, y prestarán ofertas académicas técnicas y especializadas donde tienen ventajas específicas. El resto de las ofertas académicas se transferirán al conglomerado (recinto base).
- El Recinto de Utuado se reenfocará y transformará en el Centro Agrícola, que formará parte del Conglomerado del Oeste.



Borrador – Sujeto a cambios fundamentales

# Transformación en conglomerados – Recinto de Mayagüez y el Nuevo Centro Agrícola

**Como parte del Recinto de Mayagüez, el Servicio de Extensión Agrícola y la Estación Experimental Agrícola se enfocan en cursos, capacitación e investigación agrícolas. La integración del Recinto de Utuado al Conglomerado del Oeste se concentrará en una plataforma agrícola. Utuado se transformará de un recinto regular a la Sede de todos los estudios en Agricultura (AF 2020)**

## Efecto del Plan Fiscal

| AF'19 | AF'20 | AF'21 | AF'22 | AF'23 |
|---|---|---|---|---|

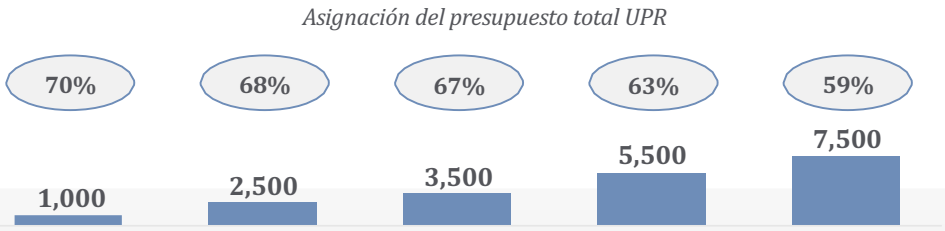
1 **Recinto de Utuado** (A partir de AF'20)

Presupuesto actual AF'18: $14.2MM
Fondos federales: N/A
Plantilla actual: 252
Transformación: Eliminación de cursos subgraduados. Nueva sede de investigación en Agricultura

*Efecto como parte de una estructura administrativa más austera*

2 **Servicio de Extension Agrícola**

Presupuesto actual AF'18: $17.5MM
Federal Funds: $7.0MM (1:1 pareo)
Plantilla actual: 241
Transformación: 54 oficinas actuales– nueva sede en Recinto de Utuado.




3 **Estación Experimental Agrícola**

Presupuesto actual AF'18: $14.7MM
Fondos federales: $7.0MM (1:1 pareo)
Plantilla actual: 223
Transformación: Nueva sede en Recinto de Utuado.

Borrador – Sujeto a cambios fundamentales

# Consideraciones al plan de pensiones

**La tasa de financiación del Sistema de Retiro UPR era 46.6% para el 30 de junio de 2015. La Junto de Gobierno UPR aprobó un plan de 40 años para amortiguar las obligaciones sin financiación tomando en cuenta un crecimiento de miembros activos de un 3% y una tasa de interés anual de 7.7%. Estos pagos repondrían el fondo en su totalidad para el 2054.**

- La Junta de Gobierno, la Junta de Retiro y el Sistema de Retiro procuran activamente mecanismos para reducir el costo de las pensiones y mejorar la supervisión tanto de bienes como de inversiones del Fideicomiso de Retiro, mientras que maximiza la tasa de financiamiento y los flujos de efectivo.
- Se le han requerido análisis preliminares al actuario del Sistema de Retiro UPR, pero deben contemplarse otros escenarios.
- La Universidad se verá precisada a rediseñar su sistema de pensiones. La situación fiscal de la Universidad no aguanta los pagos de pensiones actuales o los del futuro previsible. El Comité Timón de la Junta de Retiró UPR procurará recomendaciones preliminares.

| | AF'18 | AF'19 | AF'20 | AF'21 | AF'22 | AF'23 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Base de Referencia Plan Fiscal UPR 1.0 | $78,000 | $79,500 | $82,100 | $84,800 | $87,500 | $90,300 |
| 2% de reducción anual en posición cubierta para AF' 18-23 | | | | | | |
| **Valoración de la base de referencia al 20 de junio de 2016** | | | | | | |
| 7.75% Tasa de descuento- Amort. A 30 años | $86,604 | $88,771 | $92,600 | $96,147 | $99,177 | $102,325 |
| **7.75% Tasa de descuento – Amort. a 40 años** *Usada en Pan Fiscal* | **$74,559** | **$76,376** | **$79,598** | **$82,570** | **$85,108** | **$87,744** |
| 6.0% Tasa de descuento- Amort a 30 años | $86,604 | $117,720 | $121,517 | $125,111 | $128,346 | $131,713 |
| 6.0% Tasa de descuento- Amort a 40 años | $87,835 | $97,291 | $100,219 | $102,976 | $105,455 | $108,041 |

# Sostenibilidad de la deuda

El Plan Fiscal actual indica que no hay capacidad para sostener ninguna deuda durante el período del Plan Fiscal.

- Se proyecta que los flujos de efectivo disponibles para el servicio de la deuda (luego de los gastos de capital y los pagos de pensiones) sean negativos para el periodo en cuestión.

Hasta julio de 2017, la UPR tenía unos $473 millones en deuda pendiente, compuesta por $411 millones en bonos de ingreso y $62 millones en bonos AFICA.

- La tasa de interés promedio ponderado para los bonos de ingreso es 5.00% y 5.25% para los bonos AFICA.

**Resumen financiero de la UPR después de implementar medidas($ millones USD)**

| *2018P Ajuste María* | 2018P | 2019P | 2020P | 2021P | 2022P | 2023P | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Asignaciones del Gobierno central | $708 | $677 | $591 | $520 | $497 | $497 | $3,490 |
| Ingresos operacionales | 254 | 334 | 335 | 336 | 341 | 336 | 1,935 |
| Ingresos de fondos federales | 243 | 291 | 296 | 301 | 306 | 306 | 1,742 |
| Ingresos de ayuda por desastre | 40 | 40 | 40 | - | - | - | 120 |
| **Ingresos totales** | **$1,245** | **$1,341** | **$1,262** | **$1,157** | **$1,143** | **$1,139** | **$7,288** |
| Gastos operacionales | (1,116) | (1,130) | (1,086) | (1,066) | (1,049) | (1,046) | (6,492) |
| Gastos de ayuda por desastre | (40) | (40) | (40) | - | - | - | (120) |
| **Total de gastos** | **($1,156)** | **($1,170)** | **($1,126)** | **($1,066)** | **($1,049)** | **($1,046)** | **($6,612)** |
| **Flujo de efectivo operacional** | **$89** | **$171** | **$136** | **$91** | **$95** | **$93** | **$675** |
| Gastos de capital (Capex) | ($28) | ($31) | ($31) | ($31) | ($31) | ($31) | ($183) |
| Equipo | (12) | (12) | (12) | (12) | (12) | (12) | (69) |
| Pagos de pensiones | (66) | (76) | (80) | (83) | (85) | (88) | (478) |
| **Flujo de efectivo (FE) neto disponible para servicio de la deuda** | **($17)** | **$52** | **$14** | **($34)** | **($33)** | **($37)** | **($54)** |
| | **Promedio de FE disponible para servicio de la deuda** | | | | | **($9.1)** | **$307** |
| **Balance de efectivo inicial** | **$307** | **$290** | **$343** | **$356** | **$323** | **$290** | |
| **Balance de efectivo final** | **$290** | **$343** | **$356** | **$323** | **$290** | **$253** | **$253** |

**Nota**: Como se indica en el Plan Fiscal, el análisis de sostenibilidad de la deuda es agnóstico en cuanto a los acreedores, es decir, que no toma en cuenta los derechos ni los intereses de los acreedores ni asigna el valor de estos.

# Implementación de flujos de trabajo del Plan Fiscal

**Junta de Gobierno UPR**

**Administración Central UPR**

*Operaciones diarias UPR*

**Oficina de Gerencia de Proyectos**

*UPR "Campeona " de la transformación*

UPR
AAFAF
Asesores

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 **Cuotas & cargos** | • *Recurso interno*<br>• *Próximo paso : Someter documentos a Junta Gobierno UPR* | 7 **Optimización de las instalaciones** | • *Recurso externo*<br>• *Próximo paso: coordinar reunión con gerente(s) de proyecto* |
| 2 **Programa de matrícula y becas** | • *Recurso interno*<br>• *Próximo paso: Revisar la eliminación de exenciones y la distribución de becas* | 8 **Optimización académica y de la facultad** | • *Recursos externos*<br>• *Próximo paso: coordinar reunión con gerente(s) de proyecto* |
| 3 **Adquisición de becas federales** | • *Recurso externo*<br>• *Próximo paso: Coordinar reunión con gerente(s) de proyecto* | 9 **Plan Médico** | • *Recurso interno*<br>• *Próximo paso: coordinar reunión con gerente(s) de proyecto* |
| 4 **Capacitaciones & seminarios** | • *Recursos internos*<br>• *Próximo paso: Coordinar reunión con gerente(s) de proyecto* | 10 **Recinto de Ciencias Médicas** | • *Recurso interno*<br>• *Próximo paso: coordinar reunión con gerente(s) de proyecto* |
| 5 **Nuevos ingresos & oportunidades desde fuera del país** | • *Recurso externo*<br>• *Próximo paso: Coordinar reunión con gerente(s) de proyecto* | 11 **Sistema de Retiro** | • *Recurso externo*<br>• *Próximo paso: coordinar reunión con Sistema de Retiro– trabajar con Comité Timón de la Junta de Retiro UPR* |
| 6 **Adquisiciones & externalización** | • *Recurso externo*<br>• *Próximo paso: Coordinar reunión con equipo de adquisiciones AAFAF* | 12 **Monitoreo del presupuesto y flujo de efectivo** | • *Recurso interno/ AAFAF*<br>• *Próximo paso: desarrollar una base de partida y proyecciones de flujo de efectivo nuevas* |



Borrador – Sujeto a cambios fundamentales