



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
SENADO ACADÉMICO

Comité de Búsqueda y Consulta del Senado Académico para la
Designación del Rector o Rectora del Recinto de Río Piedras

DOCUMENTOS SOMETIDOS POR LOS
NOMINADOS Y NOMINADAS

Ana R. Guadalupe Quiñones

17 de agosto de 2010

Proyecto
Académico-Administrativo

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

Proyecto Académico – Administrativo

Presentado al Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico

y al Comité de Consulta para el Nombramiento del Rector/a

Ana R. Guadalupe Quiñones, PhD, Catedrática, Facultad de Ciencias Naturales

16 de agosto de 2010

I. Introducción

Por más de un siglo, la Universidad de Puerto Rico (UPR) ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de Puerto Rico en todos sus aspectos. En los comienzos del siglo XX, la UPR – sobre todo el Recinto de Río Piedras (RRP) - fue instrumental en la preparación de maestros para dotar a las escuelas públicas de los recursos humanos necesarios para proveer educación K-12 a la población. Durante la operación Manos a la Obra y como respuesta a los esfuerzos del Gobierno de industrializar la isla y el incipiente crecimiento de la industria manufacturera, fue la UPR quién nuevamente responde preparando la masa crítica de trabajadores para atender las necesidades de un recurso humano con educación universitaria a tenor con la naturaleza de los nuevos empleos. En los comienzos de un nuevo siglo y ante una economía global aún en gestación, nuevamente el país y el Gobierno esperan que sea la UPR quien asuma un rol de liderato para contribuir al desarrollo socioeconómico de Puerto Rico. Esta vez, lo que se exige de la UPR no es exclusivamente preparar profesionales educados para contribuir desde sus múltiples posiciones en las agendas gubernamentales, privadas y de otra naturaleza en el país, sino que al igual que muchas otras universidades a través del mundo, el estado y la sociedad esperan que la UPR juegue un papel protagónico en la creación de nuevos conocimientos que transferidos en innovaciones y productos, tangibles y no tangibles, contribuyan al desarrollo de la Isla. En este nuevo escenario, el éxito de un individuo educado se vincula no sólo a su capacidad para moverse en el escalafón social pero también a su capacidad para crear oportunidades para otros. En otras palabras, los egresados de las universidades en el siglo XXI deberán ser individuos sumamente creativos, con iniciativa propia, preparados para aceptar riesgos, con capacidad de autogestión y gestores de empleos para mover la economía de sus respectivos países y procurar su inserción en la economía global. Ciertamente, la sociedad puertorriqueña también espera que la UPR produzca ciudadanos y ciudadanas conocedores de los retos que confronta la raza humana, socialmente

responsables y con la sensibilidad e integridad necesarias para aportar alternativas de vida que abonen a su sustentabilidad y a la del planeta Tierra.

Para que Puerto Rico pueda insertarse en la economía global en la era del conocimiento, el Gobierno y la UPR deben redefinir su relación y trabajar colaborativamente. Para asumir esta nueva encomienda, y ante una situación fiscal limitada, la UPR y el RRP necesitan transformarse e innovarse. En la última década, el Recinto ha hecho esfuerzos sustantivos para ampliar y aumentar la calidad de sus programas académicos, cambiar sus prácticas administrativas y mejorar su infraestructura física. *Para que el Recinto continúe desarrollándose es imprescindible una reorganización académica y administrativa conducente a la utilización óptima de sus recursos y a posicionarse de forma favorable para diversificar y ampliar su porfolio de ingresos, aumentar la captación de fondos externos, actualizar sus ofrecimientos académicos y servicios e incursionar en nuevas áreas académicas y de producción intelectual.*

El reto de la UPR y, por ende de su primer Centro Docente, en este nuevo siglo y contexto histórico es múltiple. Por una parte deben responder a las crecientes exigencias de mayor rendición de cuentas y transparencia, a la reducción de costos operacionales para procurar accesibilidad a una multitud cada vez más diversa de estudiantes, a la preparación de un egresado con las competencias que le permitan desarrollarse con éxito en el mundo laboral contemporáneo y a la producción de nuevos conocimientos, que transferidos en innovaciones y productos, contribuyan al desarrollo económico de Puerto Rico y su sociedad.

II. U2016, la Visión y las Áreas Estratégicas

El RRP cuenta con Un Plan Estratégico, **Universidad 2016**, producto de la participación y consenso de todos los sectores de la comunidad universitaria. Este Plan esboza una Visión de futuro en la cual se imagina al Recinto como una institución de Educación Superior de marcado carácter de doctoral:

“Una comunidad universitaria, de marcado carácter doctoral y dotada de recursos de primer orden, dedicada a la investigación, la creación y la diseminación de conocimientos; comprometida con la formación integral del estudiante y su aprendizaje de por vida; y reconocida por la excelencia de su contribución al desarrollo de la sociedad puertorriqueña, caribeña y mundial.”

Para lograr esta Visión, se delinean nueve metas o asuntos prioritarios (Plan Estratégico, UPR-RRP, Visio Universidad 2016), a saber:

1. La investigación, creación y erudición, fundamentos del quehacer del Recinto, resultarán en la producción y divulgación de conocimiento, aportarán al crecimiento de las disciplinas, al trabajo interdisciplinario y contribuirán al desarrollo sostenido de la sociedad puertorriqueña e internacional.

2. Los programas académicos y de servicio se caracterizarán por su excelencia, liderazgo, pertinencia y dinamismo, y responderán a los más altos estándares y al desarrollo del conocimiento.
3. El reclutamiento, los servicios de apoyo y los incentivos institucionales dotarán al Recinto de un personal docente competente y productivo que esté a la vanguardia del conocimiento.
4. La experiencia universitaria y el reclutamiento de estudiantes de alta calidad promoverán el adelanto académico continuo, el enriquecimiento intelectual y cultural y el desarrollo integral del estudiante.
5. El Recinto se caracterizará por el intercambio y la colaboración con instituciones académicas y profesionales en el escenario mundial, con miras al desarrollo de una perspectiva académica internacional.
6. El Recinto aumentará la efectividad institucional mediante la transformación de sus estructuras, prácticas gerenciales y procesos en los cuales las prioridades académicas guiarán la gestión administrativa del campus.
7. La integración de las tecnologías y los sistemas de información y comunicación caracterizará el desarrollo académico y administrativo del Recinto.
8. El Recinto desarrollará y mantendrá instalaciones y espacios naturales que promuevan la labor intelectual y creativa, y que enriquezcan la calidad de vida de la comunidad universitaria.
9. El Recinto contribuirá al enriquecimiento intelectual, cultural, económico y social e Puerto Rico fortaleciendo sus vínculos de servicio y colaboración con sus egresados y con los diversos sectores de la comunidad.

Este Plan Estratégico surge de los avances del Recinto en las últimas dos décadas (1990-2010), en las que se logró, entre otros:

1. El inicio de programas doctorales en las áreas de Inglés, Matemáticas, Empresas y Trabajo Social. Próximamente comenzará un programa graduado en Ciencias Ambientales.
2. La extensión de sus Programas de Maestría: Fisiología del Ejercicio y Gerencia Cultural y Administración de las Artes.
3. La acreditación de programas académicos y servicios. Tan reciente como en este mes de Agosto, se acreditó el programa de Administración Pública por primera vez en su historia y el pasado año, el Departamento de Consejería para el desarrollo Estudiantil (DCODE) logró su acreditación. Las acreditaciones profesionales de los programas académicos de Administración de Empresas, Comunicación y Ciencias de Cómputos están en progreso.
4. La evaluación de todos sus programas académicos y la implantación de un Plan para el Avalúo del Aprendizaje Estudiantil para los niveles subgraduado y graduado.
5. La aprobación e implantación de una reforma del programa de bachillerato con la cual se redefinió y fortaleció el componente de Educación General y se dio mayor flexibilidad al estudiante subgraduado para definir su área de estudio y combinar ésta con otras áreas, lo que le permitirá graduarse con una formación más amplia.
6. El mejoramiento de su infraestructura física con remodelaciones y construcciones de nuevas edificaciones como lo son los edificios Jaime Benítez, Arquitectura, Bellas Artes, la Biblioteca Lázaro y el Teatro.

III. Iniciativas y Proyectos Puntuales

1. Innovaciones en la Enseñanza y la Producción Intelectual

Como se ha mencionado anteriormente, el RRP adelantó su agenda académica mediante la creación de nuevos ofrecimientos académicos en el nivel graduado, la evaluación de los programas académicos de bachillerato y posgrado, las acreditaciones profesionales y la redefinición del componente de educación general e implantación de un nuevo esquema de bachillerato. Estos cambios han resultado en nuevas oportunidades de estudio para una población estudiantil cada vez más diversa en intereses y trasfondo académico-profesional. Además, ha dotado a la facultad de nuevas oportunidades para la investigación, la erudición y el trabajo creativo. La oferta académica del Recinto abarca la mayoría de las disciplinas en sus cerca de 150 programas académicos.

La flexibilidad curricular del nuevo esquema de bachillerato permite que los estudiantes puedan configurar y enriquecer su porfolio académico combinando varias disciplinas de estudio. Este elemento permite dotar a los estudiantes de conocimientos amplios y destrezas variadas que les preparen efectivamente para el mundo del trabajo, para continuar estudios superiores o participar de experiencias posdoctorales, asumir posiciones de liderato y ser agentes de cambio, para producir y transferir conocimientos y para continuar aprendiendo a lo largo de su vida.

Para potenciar aún más el ***Desarrollo Académico*** del Recinto ampliando su diversidad de ofrecimientos y fomentando el desarrollo de la ***Investigación y la Producción Intelectual***, propongo las siguientes iniciativas:

- a. Potenciar los programas académicos mediante la articulación de grados conjuntos, la creación de secuencias, certificaciones o módulos curriculares y el establecimiento de alianzas para intercambios/articulaciones de los ofrecimientos académicos con otras instituciones en y fuera de Puerto Rico. El establecimiento de alianzas inter-institucionales contribuiría a la proyección internacional de nuestros programas, favorecería el reclutamiento estudiantil, diversificaría el perfil del profesorado y estudiantado, enriquecería el programa académico y podría impactar el costo – efectividad de algunos programas positivamente.
- b. Crear nuevos programas graduados en el nivel doctoral en áreas multi(inter) disciplinarias procurando la utilización de los recursos ya existentes.
- c. Fortalecer y expandir los programas profesionales de maestría, por ser el grado académico de mayor demanda a nivel mundial. Al expandir sus ofrecimientos en este nivel, el Recinto tiene la oportunidad de captar un mayor número de estudiantes.
- d. Desarrollar la infraestructura para la educación a distancia.
- e. Potenciar y articular iniciativas y programas académicas dirigidos a poblaciones de estudiantes no-tradicionales sobre todo adultos.
- f. Lograr y mantener la acreditación profesional de los programas académicos.
- g. Lograr la aprobación de una nueva Política Académica para los Estudios Graduados.
- h. Fortalecimiento de la enseñanza de lenguas extranjeras.

- i. Proponer la aprobación de políticas académicas que faciliten el ofrecimiento de los programas e iniciativas académicas en diversos formatos, calendarios y para diferentes poblaciones.

Entiendo que con los recursos que cuenta el Recinto, específicamente su facultad, repertorio de cursos, conexiones con otros centros educativos, en y fuera de Puerto Rico, es posible desarrollar estas iniciativas. Un ejemplo de esto es una propuesta para la creación de un programa de doctorado en Estudios Internacionales que está en gestación y en el cual estarían participando varias facultades. El programa doctorado en Ciencias Ambientales que comenzará próximamente es otro ejemplo del trabajo colaborativo entre facultades y departamentos para la creación de nuevas ofertas académicas. La colaboración entre *Miami Dade College* y el Departamento de Ciencias Ambientales de la Facultad de Ciencias Naturales, también es un ejemplo de iniciativas de colaboración interinstitucionales al igual que los grados conjuntos de la Escuela de Derecho.

Para algunas de estas iniciativas, como lo son la educación a distancia y la educación de adultos, será importante procurar fondos externos a través de propuestas a agencias federales tales como el Departamento de Educación y del Trabajo, Fundación Nacional de Ciencias, Institutos Nacionales de Salud; así como fundaciones privadas y al el gobierno estatal mediante asignaciones especiales, e inclusive alianzas con la industria para proyectos educativos. Todas las iniciativas propuestas son áreas de oportunidad para el Recinto, éstas deben ser articuladas en un Plan de Desarrollo Académico.

2. Desarrollo de la Facultad, Productividad Intelectual, Reconocimientos y Calidad de Vida

El claustro de profesores del Recinto de Río Piedras lo componen cerca de 1,300 profesores a tiempo completo o parcial, permanentes, en probatoria o contrato de servicios. Los profesores cuentan con una preparación académica amplia, diversa y de las mejores universidades del mundo. Por otra parte, los profesores de nuevo reclutamiento vienen al Recinto con expectativas de llevar a cabo actividades de producción intelectual, mientras que profesores activos en la generación de conocimientos y proyectos de creación son reconocidos internacionalmente por sus aportaciones. De igual forma, un número creciente de profesores se interesa y participa de proyectos dirigidos al mejoramiento de la enseñanza y a la investigación de sus prácticas educativas.

Para acrecentar y desarrollar la ***Producción Intelectual*** en todas sus expresiones, propongo:

- a. Implantar incentivos (ej. costos indirectos) y estrategias (institutos y mini-sabáticas de investigación de verano) para promover el desarrollo de la investigación, erudición y creación.
- b. Establecer un programa de mentoría para la producción intelectual para los profesores de nuevo ingreso o que deseen insertarse en actividades de investigación, erudición y creación.
- c. Crear un Programa Institucional de Investigación Subgraduada.
- d. Incentivar la creación de Nuevos Centros de Investigación de carácter multi (inter) disciplinario y (multi) institucional que representen nichos y áreas de oportunidad de estudio con particular relevancia para el país como lo son estudios de violencia, la

niñez, el Alzheimer u otros. Actualmente, existen en el Recinto importantes iniciativas que requerirán su institucionalización una vez terminen los fondos externos que las subvencionan. Estas iniciativas son importantes porque son nichos de oportunidad para el Recinto y para Puerto Rico. Entre éstas están el Centro de Nanotecnología y el Centro de Estudios Tropicales Aplicados. Además, existen otros centros que han alcanzado grandes logros en los pasados años y que deben potenciarse, éstos son el Instituto de Estudios Tropicales (ITES), el Instituto de Investigaciones Psicológicas (IPSI) y el Instituto de Estudios del Caribe. Igualmente, se requiere de una política institucional para la creación, desarrollo y terminación de los centros de investigación.

- e. Establecer alianzas con universidades y centros de investigación a nivel mundial para el intercambio y pasantías de profesores y estudiantes.
- f. Crear un Fondo Especial Permanente en el Recinto para apoyar y sustentar las actividades de investigación, erudición y creación.
- g. Identificar fondos recurrentes para el otorgamiento de ascensos en rango, licencias sabáticas y licencias de estudio. En el caso de las licencias de estudio, establecer como prioridad el otorgamiento de licencias de estudio a profesores que deseen terminar su grado doctoral y a aquellos que deseen incursionar en nuevas áreas de conocimiento.
- h. Integrar todos estos esfuerzos en un Plan para el Desarrollo y Protección de la Investigación que también incluya nichos de oportunidad, políticas institucionales y acciones concretas a corto y largo plazo.

Las iniciativas aquí propuestas requerirán de la asignación y captación de recursos fiscales. Ya el Recinto invierte en actividades de investigación, erudición y trabajo creativo en forma de tares, fondos FIPI, fondos de pareo, ayudantías de investigación y becas de viajes y tesis para estudiantes graduados. Sin embargo, las actividades de investigación, erudición y trabajo creativo, y en específico estas propuestas, requerirán de la búsqueda de recursos adicionales a través de propuestas a agencias gubernamentales y fundaciones. La sustentabilidad de estas actividades a largo plazo será posible con la creación del Fondo Especial Permanente, el cual se podría nutrir inicialmente con una aportación porcentual de al menos 5-10% de los costos indirectos y las ganancias del Plan de Práctica Universitaria Intramural.

Para apoyar a la facultad, procurar la colaboración multi (inter disciplinaria) y mejorar la calidad de vida de los profesores del Recinto, propongo remodelar el antiguo edificio de Arquitectura y regresarlo a ser el **Centro de la Facultad**. Una vez remodelado, planteo consolidar en dicho espacio programas que apoyan la gestión docente del profesor tales como el Centro de Excelencia Académica (CEA), el Laboratorio de Computación Académica (LabCAD) y la Oficina de Recursos para la Enseñanza y la Investigación (OREI). Esto facilitaría el acceso de los profesores a los recursos y servicios y fomentaría la colaboración entre éstos para el desarrollo continuo de nuevos proyectos académicos e investigaciones.

Además, en este Centro, la facultad podría contar con espacios de esparcimiento tales como un café, un gimnasio y otros que sean apropiados y recomendados por la propia facultad. Para lograr este objetivo, propondré a la Presidencia y Junta de Síndicos de la UPR un modelo cooperativo para la administración de dicho Centro que permita allegar fondos para la remodelación y sustentabilidad del edificio.

3. Avance académico y profesional del estudiante, Enriquecimiento de la experiencia académica, la Calidad de servicios y Vida estudiantil

El RRP cuenta con un estudiantado diverso, con intereses y necesidades igualmente variadas. Esta diversidad presenta un reto para el Recinto en términos del diseño, articulación y ofrecimiento de programas y servicios directos al estudiante. La Universidad es, o debe ser, para el estudiante más que un centro de estudios, un espacio de vida y convivencia que propenda a su desarrollo intelectual, profesional, emocional, espiritual y físico. Entre las iniciativas que propongo, están:

- a. Desarrollar múltiples estrategias para el reclutamiento de estudiantes de escuela superior, hispanos y candidatos potenciales a estudios de bachillerato y graduados en el nivel internacional.
- b. Fortalecer el programa de Retención y Éxito Estudiantil.
- c. Ampliar, diversificar y fomentar que los estudiantes participen en actividades curriculares tales como investigación subgraduada, internados y prácticas, intercambios, proyectos de servicio y otros afines.
- d. Expandir los servicios en línea y mejorar los procesos de planificación de la oferta académica, asistencia económica y la matrícula.
- e. Crear espacios de esparcimiento limpio, agradable y estéticamente atractivos para el disfrute de los estudiantes incluyendo el procurar que se comience la remodelación del Centro de Estudiantes.
- f. Procurar recursos fiscales externos para la renovación de las residencias estudiantiles y establecer un programa de desarrollo estudiantil en las mismas.
- g. Desarrollar un Proyecto Innovador conducente al desarrollo de una aptitud empresarial y cooperativa en los estudiantes que resulte en la creación de pequeñas empresas dirigidas por éstos.
- h. Dar continuidad al Comité del Senado Académico que estudia los programas y servicios estudiantiles, procurar que éstos se evalúen y que se ausculte entre todos los estudiantes sus necesidades e intereses, y ver como el Decanato de Estudiantes responde a éstos con el único fin de atemperar los mismos a la realidad actual.

Al igual que las iniciativas propuestas anteriormente, las aquí presentadas requerirán de fondos externos para suplementar los fondos institucionales. Estas iniciativas contribuirán directamente a aumentar la tasa de retención y tasa de graduación del Recinto. También enriquecerán la experiencia académica de los estudiantes y su calidad de vida. Ejemplo de cómo con propuestas de fondos externos podemos lograr desarrollar estos proyectos, lo es el proyecto subvencionado por Título V del Departamento de Educación Federal, el cual gestioné como anterior Decana de Estudios Graduados e Investigación, para establecer el Centro de Desarrollo Profesional para Estudiantes Graduados y el ofrecimiento de cursos en línea de cuatro programas de maestría. La recaudación de fondos es igualmente efectiva, ejemplo de esto es el Torneo de Golf para recaudar fondos para becas para estudiantes graduados, con el cual se han becado sobre diez estudiantes. El Proyecto Innovador para la creación de pequeñas empresas se puede realizar con la colaboración del Instituto de Cooperativismo, la Facultad de Empresas y la Secretaria de Cooperativismo de Puerto Rico. Finalmente, la continuidad y fortalecimiento de iniciativas tales como el intercambio con hispanos (Programa Bilingüe), el intercambio con China, y el INIM, y otras que puedan desarrollarse aportarán a la diversidad del cuerpo estudiantil y servirán como estrategias de reclutamiento de estudiantes.

4. Recursos de Apoyo a la Enseñanza y a la Producción Intelectual

Tanto la enseñanza como la investigación requieren de recursos de información y tecnológicos pertinentes y actualizados. El Sistema de Bibliotecas cuenta con un presupuesto de cerca de \$4M para adquisiciones, es la única unidad del Recinto con un presupuesto que se distribuye el 68% en salarios y beneficios marginales y el 32% corresponde a las adquisiciones y materiales. La búsqueda de la acreditación del Sistema de Bibliotecas ya se inició varios años atrás y es un proyecto en progreso. Existen proyectos colaborativos entre las facultades y el Sistema de Bibliotecas dirigidos a desarrollar las competencias de información entre los estudiantes. Por otra parte, la pasada administración creó la División de Tecnologías Académicas y Administrativas y la Junta de Síndicos aprobó la creación de una cuota de tecnología para mejorar la infraestructura tecnológica de los recintos, la adquisición de equipos y programados y realización de proyectos de impacto directo al estudiante. Para continuar con estos esfuerzos, es importante:

- a. Evaluar la organización académica y administrativa del Sistema de Bibliotecas y DTAA para facilitar el trabajo colaborativo con las facultades y escuelas, optimizar sus recursos y expandir sus servicios a los estudiantes y la facultad.
- b. Fortalecer la infraestructura tecnológica del Recinto y crear un plan comprensivo de actualización de las tecnologías que impacte las facultades y departamentos, los centros de cómputos y la infraestructura de conectividad y “hardware” a nivel de Recinto.
- c. Continuar con los esfuerzos para lograr la acreditación del Sistema de Bibliotecas.
- d. Dar continuidad y apoyar los proyectos de las facultades relacionados con el desarrollo de las competencias de información y literacia en el uso de computadoras y programados.
- e. Fortalecer las colecciones y recursos de información del Sistema de Bibliotecas.

A través de los años, la comunidad universitaria ha reclamado el fortalecimiento de los recursos de información, las adquisiciones, suscripciones a bases de datos y revistas electrónicas y el acceso a mejores recursos tecnológicos. Ante una situación de recursos limitados pero contando aún con un presupuesto de ~\$4M/anual para las colecciones y cerca de \$1M/anual de la cuota de tecnología, se pueden realizar proyectos encaminados a atender las necesidades de las facultades y departamentos y a fortalecer la infraestructura tecnológica y los recursos de información. Para esto se requerirá de un Plan Comprensivo con actividades puntuales y planificadas para alcanzar los objetivos deseados. Este Plan podría trabajarse de forma articulada entre ambas unidades y en colaboración con las unidades académicas. Los directores de ambas dependencias han propuesto reorganizaciones administrativas que deberán ser consideradas y evaluadas; éstas están dirigidas a proveer más y mejores servicios y a hacer sus operaciones más costo-efectivas. El establecimiento de alianzas con otras instituciones de educación superior en y fuera de Puerto Rico sería otra alternativa a explorar para lograr mayor acceso a recursos variados con costo menor para el Recinto. La incorporación de una partida para adquisiciones o recursos tecnológicos en toda propuesta de investigación o propuesta institucional, cuando así lo permitan las entidades donantes también podría contribuir al fortalecimiento continuo de estos recursos.

5. *Espacios, Ambientes Físicos y Calidad de Vida en el Recinto*

El RRP es único en su clase por su extensión territorial, sus edificios históricos y modernos, y su flora y paisajismo natural. El mantenimiento continuo del Recinto es uno de los mayores retos que confrontamos a diario. Existen iniciativas como las de Recinto Verde, Reciclaje y otras dirigidas a preservar este patrimonio para futuras generaciones. Al presente se llevan a cabo proyectos de remodelación de estructuras ya sea a través del Plan de Mejoras Permanentes o con fondos propios del campus y en colaboración con las Oficinas de Planificación y Desarrollo (OPDF) y la Oficina de Conservación de las Instalaciones Universitarias (OCIU). Entre estos proyectos está la remodelación (Fase 1) del edificio Domingo Marrero Navarro, de la Escuela Graduada de Administración Pública y de los Laboratorios de Química. Próximamente se comenzará con la remodelación del edificio Felipe Janer, para lo cual ya se han habilitado facilidades para reubicar el Decanato de Estudios Graduados e Investigación, la Oficina de Desarrollo y Exalumnos y el Programa de Honor. En el mes de septiembre se culminarán los trabajos en el edificio Carlota Matienzo para el traslado final del Departamento de Consejería y Orientación (DCODE). Durante el semestre, una vez aprobado por la Junta de Síndicos se comenzará con la remodelación de las facilidades del Departamento de Contabilidad en el edificio Ana M. O'Neill. Para continuar estos esfuerzos, es importante coordinar y planificar los mismos adecuadamente para que se logren los objetivos trazados para cada proyecto. A tales efectos, propongo:

- a. Articular todas las iniciativas de Recinto Verde, Reciclaje y otras relacionadas en un esfuerzo colaborativo de la comunidad universitaria para lograr mayor sinergia, efectividad, continuidad e impacto.
- b. Continuar y ampliar la colaboración con la Facultad de Arquitectura y el Decanato de Estudiantes para acondicionar áreas del Recinto estéticamente no atractivas y desarrollar una campaña de imagen e identidad con cual se identifiquen todos los sectores de la comunidad universitaria.
- c. Potenciar el rol de la Junta de Diseño y Construcción como Junta Asesora para que emita recomendaciones a la Rectoría, la OPDF y OCIU sobre las prioridades y manejo eficiente de los proyectos de construcción y remodelación. Además, para asesoramiento relacionado con el inicio de nuevos proyectos a tenor con el Plan de Desarrollo del Recinto.
- d. Continuar con los proyectos de remodelación de estructuras ya pautados y con el proyecto de Campus Peatonal.
- e. Crear e implantar un plan para la redistribución de espacios en Plaza Universitaria.
- f. Crear un Plan de Mantenimiento Preventivo en el nivel macro y micro para todo el Recinto.
- g. Defender los proyectos del Recinto que forman parte del Plan Maestro de Mejoras Permanentes de la UPR.

Dado que esta área es una de las áreas en las cuales la comunidad universitaria ha expresado un mayor interés, sería una prioridad promover activamente la participación de todos los sectores de la comunidad universitaria en éstas y otras iniciativas o proyectos nuevos que surjan.

6. *Innovación de procesos, Cultura de servicios y Desarrollo del capital humano*

El RRP se encuentra en un cambio generacional de sus recursos humanos, profesores y personal no docente. Es importante retener el cúmulo de conocimientos, sobretodo aquel no tácito, para garantizar la continuidad de las operaciones. Además, es imprescindible adiestrar el personal nuevo en las políticas, normas y procedimientos de la Institución para que éste pueda ejecutar efectivamente. En los 21 años de servicio en el Recinto he visto, a través de entrevistas para puestos, a muchos empleados no docentes deseosos de superarse y con la necesidad de aumentar sus destrezas, sobretodo en la tecnología, aumentar sus conocimientos sobre el Recinto y las destrezas que se necesitan para los tipos de puestos que existen y tener un dominio básico del idioma inglés. Es importante que se atiendan estas necesidades para que se le facilite al personal no docente competir por puestos de mayor envergadura. Igualmente, el personal de mantenimiento y conservación requiere de adiestramientos sobre nuevas técnicas para realizar sus respectivas tareas. Existen necesidades de adiestramiento en las áreas de supervisión, trabajo en equipo, gerencia de proyectos y planificación efectiva.

De otra parte, aún cuando se han hecho avances en la simplificación de procesos administrativos y la incorporación de la tecnología, esta es un área que requiere mayor intervención y prioridad para que la comunidad, en general, y sobre todo los profesores con proyectos de investigación, académicos y de otra naturaleza reciban el apoyo necesario para facilitarles su ejecución.

Dos aspectos de particular importancia son el desarrollo integral del recurso humano y la seguridad general en el Recinto. La productividad de una persona se afecta por circunstancias emocionales, fisiológicas y ambientales. El Recinto cuenta con varios servicios de ayuda al empleado, que integrados de forma efectiva pueden contribuir al desarrollo del mismo. La seguridad de los empleados y las personas que visitan el Recinto siempre es una prioridad y un reto en un campus abierto y ubicado en un centro urbano. El Recinto cuenta con protocolos de seguridad y planes de emergencia pero es preciso integrarlos en un plan comprensivo y coherente, comunicarlos a la comunidad y el público y adiestrar a todo el personal para que sepa cómo actuar en determinadas circunstancias.

Para lograr estos objetivos, propongo:

- a. Crear un programa de Desarrollo Profesional para el personal no-docente y de conservación y mantenimiento atemperado a sus necesidades de mayores conocimientos y destrezas para facilitarles su movimiento en ascensos, reclasificaciones y otras acciones de personal.
- b. Desarrollar la Oficina de Recursos Humanos hacia una unidad que además de trabajar con las transacciones administrativas que afectan al personal también trabaje activamente con el desarrollo integral del empleado mediante programas e iniciativas conducentes a mejorar sus ambientes de trabajo y proveer talleres para su desarrollo personal.
- c. Consolidar los aspectos relacionados con auditorias, normas y procedimientos y revisar los procedimientos administrativos desde una perspectiva integrada que permita simplificar éstos manteniéndolos robustos ante las auditorías para garantizar la integridad institucional. Evaluar, revisar y desarrollar manuales, protocolos y procedimientos para atender los asuntos administrativos y de otra naturaleza procurando mejorar el seguimiento a señalamientos y actividades iniciadas para las cuales se

- requieren acciones concretas. Incorporar las mejores prácticas en el establecimiento de protocolos estándares de operación y en el monitoreo del cumplimiento de éstos.
- d. Desarrollar un proyecto para la incorporación de las tecnologías en todos los procesos administrativos y crear el concepto de portal electrónico personalizado.
 - e. Evaluar diferentes medidas de seguridad a ser implantadas, enfocadas en fortalecer las áreas de debilidad enfocándose en edificios, áreas y horarios de alto riesgo.
 - f. Crear una Junta Asesora en Seguridad e integrar la División de Seguridad y Manejo de Riesgos (DSMR) más efectivamente a la comunidad universitaria.
 - g. Articular los esfuerzos de las dependencias que trabajan todos los asuntos relacionados con seguridad y riesgos tales como DSMR, OPASO y Servicios Médicos.

7. Relaciones Externas y con la Comunidad

Para cumplir efectivamente con su misión de educar y producir conocimientos es crucial que el Recinto mantenga relaciones efectivas con entidades externas incluyendo su comunidad inmediata. El Recinto puede aprender de las mejores prácticas de otras instituciones y entidades. También puede aportar al desarrollo social del país utilizando su caudal de recursos humanos para proveer servicios de asesoría, educación e investigación a sectores desventajados. Las relaciones externas también incluyen las interacciones con otras instituciones en y fuera de Puerto Rico y la interacción con los medios de comunicación. El Recinto debe retomar y fortalecer sus esfuerzos para comunicar al país sus logros, aportaciones, y sobre todo la importancia e impacto en la vida diaria de la sociedad puertorriqueña de sus actividades de investigación, creación y erudición. Para lograr esto, propongo como prioridades lo siguiente:

- a. Evaluar los logros de la iniciativa CAUCE en su primera década y preparar un plan de desarrollo a la luz de los resultados de dicha evaluación. Es importante estimular y apoyar el desarrollo de proyectos con impacto directo a la comunidad que a su vez sirvan de centros de práctica para nuestros estudiantes y laboratorio para la adquisición de nuevas destrezas o para formarse como entes sociales comprometidos y dispuestos a aportar al desarrollo social de Puerto Rico.
- b. Desarrollar la Oficina de Comunicaciones para que ésta asuma otras responsabilidades más allá de la interacción y comunicación directa con los medios de comunicación. Entre sus responsabilidades podrían estar el apoyo a profesores con actividades profesionales tales como simposios y congresos, la producción de la revista de Investigación del Recinto, la planificación de actividades especiales, la colaboración con la Oficina de Desarrollo y Ex alumnos en proyectos de recaudación de fondos, la actualización de las páginas electrónicas, la identidad e imagen del campus y otras.
- c. Explorar, junto a la Facultad de Humanidades, como potenciar el Teatro y el Museo para la celebración de actividades culturales que permitan allegar fondos y establecer relaciones permanentes con los sectores externos, en y fuera de Puerto Rico.

8. *Liderato, Estrategias y Recursos fiscales*

La realización de este Plan requiere de tres elementos fundamentales; liderato, estrategias, y recursos fiscales. El liderato no se puede circunscribir únicamente a la Rectoría sino que debe estar presente en todos los niveles del Recinto incluyendo decanos, directores de oficinas y programas, departamentos y escuelas. Los líderes deben apoyar el Plan ya que su implementación y logros dependerán de esto. Es importante comunicar el Plan a todos los sectores de la comunidad universitaria sobre todo cuales son los objetivos que se quieren alcanzar y el beneficio para el Recinto. Cada líder tiene que actuar como dirigente, coordinar, ejecutor y coach del personal bajo su liderato y supervisión y continuamente comunicar el Plan y los logros alcanzados. Las estrategias para su implantación son igualmente importantes porque son éstas las que permiten articular efectivamente los recursos humanos y fiscales y nos dejan ver los recursos adicionales que se necesitarían. El Plan propuesto en este documento tiene su origen en las múltiples evaluaciones que se realizaron en la pasada década, los informes sometidos a las agencias acreditadoras (MSA y acreditaciones profesionales) y al CES, el Plan Estratégico del Recinto, Universidad 2016, y las oportunidades, retos y aspiraciones según esbozados en estos documentos y en múltiples conversaciones/reuniones/foros con miembros de la comunidad universitaria de quién lo suscribe, por los pasados nueve años. Como todo Plan, éste requerirá de su revisión continua y afinamiento para responder precisamente a las oportunidades, retos y aspiraciones de la comunidad universitaria y del pueblo de Puerto Rico.

Entre las estrategias para lograr la implantación de este Plan está potenciar la colaboración y comunicación entre las diferentes instancias académicas y administrativas del Recinto para lograr mayor coordinación y sinergia buscando responder con agilidad y proactivamente a las necesidades de la comunidad universitaria y de las propias instancias. Para esto, se crearan grupos de trabajos con proyectos puntuales que requieran funcionarios y personal de varias oficinas y unidades y cuyo trabajo en equipo de forma coordinada y planificada redunde en un mejoramiento significativo de la actividad deseada. Ejemplo de esto, lo cual se ha venido realizando en los últimos meses, la creación o activación del grupo de trabajo responsable de articular y dirigir el proceso de matrícula, y un grupo de trabajo para dar continuidad a todos los proyectos de remodelación y construcción, y atender asuntos de seguridad, entre otros. Tener estos grupos de trabajo y una persona que los dirija promueve que haya mayor comunicación, mejor planificación y desarrolla una cultura de trabajo en equipo en la cual todos son responsables por la tarea y se apoyan mutuamente para lograr el objetivo trazado en el tiempo deseado.

Junto a esta estrategia, es preciso evaluar la función, programas, relaciones, etc. de los cuatro decanatos que dan servicios a todas las unidades del Recinto: Asuntos Académicos, Estudios Graduados e Investigación, Estudiantes y Administración. Es mi intención configurar el equipo de trabajo ejecutivo formado por estos cuatro decanatos y con el apoyo de un número reducido de ayudantes de modo que no sólo se reducen sustantivamente los costos operacionales de la Rectoría sino que hay una relación de trabajo más estrecha que permite la implantación y seguimiento al Plan con mayor periodicidad. El cuerpo de decanos y directores de escuelas y facultades trabajará entonces más sinérgicamente con la Rectoría y los cuatro decanatos antes mencionados. Se definirán los grupos de trabajo necesarios con el que se impactaran proyectos institucionales de gran envergadura, que serán liderados por los directores de oficinas correspondientes pero que a su vez se apoyarán desde la Rectoría y los cuatro decanatos ejecutivos. En todos los niveles se procurará la mayor participación posible de todos los sectores de la comunidad universitaria según sus respectivas responsabilidades y

funciones. Además, es importante integrar a estos esfuerzos los proyectos de las unidades académicas y administrativas. Para esto, se retomarán y continuarán los esfuerzos de planificación estratégica y su alineamiento con la efectividad institucional, según definida en función de indicadores de ejecución, y con la planificación de presupuesto.

No menos importante es la situación presupuestaria del Recinto. Con la reducción de cerca de \$40M, el Recinto ha tenido que realizar ajustes en todos los renglones de presupuesto. En una forma muy simplista, el presupuesto lo podemos categorizar en tres grandes partidas: salarios y beneficios marginales (85%), gastos operacionales (14%) y proyectos académicos y nuevos desarrollos (1%). Para el presente año fiscal 2010-2011, apenas un 1% ha quedado para proyectos académicos y nuevos desarrollo. Este 1% no es necesariamente una partida discrecional ya que incluye las ayudantías académicas, FIPI y el programa de profesores visitantes. Esto implica, que para continuar desarrollando el Recinto es imprescindible continuar haciendo esfuerzos para que su operación sea costo-efectiva y sobre todo, allegar recursos fiscales adicionales. El Recinto tiene que mirar críticamente el FTE que dedica a administración. Para un Recinto que aspira a ser una institución con marcado carácter doctoral, el FTE dedicado a la administración y otras tareas, en prácticamente todas las unidades académicas, sobrepasa por mucho el FTE de investigación, y puede llegar a alcanzar el FTE de enseñanza. Varios programas académicos a nivel subgraduado apenas alcanzan el cupo aún cuando cuentan con IGS más bajos. En el nivel graduado algunos programas son pequeños y no alcanzan la matrícula necesaria para mantener una oferta académica adecuada. En ambos casos, es ya ineludible que se piensen en alternativas para el ofrecimiento de estos programas, que se intensifique la promoción y reclutamiento con estrategias proactivas o que se transformen en programas más atractivos al estudiantado. Igualmente, programas académicos pequeños podrían compartir la administración de éstos. Llevar a cabo acciones dirigidas a liberar fondos recurrentes para resignarlos a proyectos académicos nuevos es una alternativa viable a corto plazo; esto evitaría el estancamiento de la institución.

Para lograr mayores ingresos, es importante entender el origen de éstos. El presupuesto del Recinto se nutre de:

$$\text{Presupuesto (P)} = \sum F, MC, Ff, CI, EU, Rf, ECe, PPUI, Oi...???:$$

- F = Fórmula, 9.64%
- MC = Matrícula y cuotas
- Ff = Fondos federales
- CI = Costos indirectos
- EU = Empresas universitarias
- Rf = Recaudación de Fondos (“*Fundraising*”)
- ECe = Educación continua y de adultos
- PPUI = Plan de Práctica Universitaria Intramural
- Oi = Otros ingresos (Donativos, Plan de Mejoras Permanentes)

Los ingresos por fórmula se han reducido aunque el por ciento de aportación se ha mantenido constante. Los ingresos por matrícula fueron proyectados y distribuidos al sistema UPR con la aprobación de la cuota especial (\$40M estimado a base de 50,000 estudiantes). Las partidas de fondos

federales y costos indirectos dependen del nivel de participación del Recinto mediante propuestas y de la competitividad de sus proyectos en la captación de fondos. Esta es una de las partidas con mayor potencial de crecimiento, al igual que la recaudación de fondos y la PPUI. La aportación de las empresas universitarias (Impresos, Residencias Universitarias, Residencias de Facultad) es muy pequeña ya que estas son mayormente subsidiadas pero aún así es preciso una revisión de sus costos operacionales y la implantación de medidas para su auto sustentabilidad o independencia fiscal. Finalmente, la educación de adultos y la DECEP pueden potenciarse sobre todo si se incorpora a éstas, la educación a distancia. Para potenciar estas y buscar otras alternativas, a la vez que dar el apoyo necesario a profesores, estudiantes y otros miembros de la comunidad universitaria, propongo:

- a. La creación de un Centro de Negocios e Innovación en el cual se ubiquen las actividades de búsqueda de fondos externos y la PPUI. Este Centro contaría con recursos para apoyar la preparación de propuestas (incluyendo el diseño de los proyectos y apoyos tales como redacción, edición y traducción), la identificación y gestión de fuentes de fondos afines, apoyo con la administración de proyectos, espacios físicos multiusos y recursos compartidos para que los profesores conduzcan sus proyectos por el tiempo que duren éstos. Además, este Centro también ofrecería asesoramiento en asuntos de propiedad intelectual, patentes y desarrollo de pequeñas empresas. En esta iniciativa podrían colaborar la Facultad de Administración de Empresas y la Escuela de Derecho. De igual forma, estudiantes graduados de estas unidades académicas como de administración pública, inglés, estudios hispánicos, traducción, mercadeo, finanzas y otros podrían realizar pasantías en el Centro para apoyar los trabajos del mismo. La idea de este Centro es que trabaje de forma independiente y con procesos más ágiles para poder atraer a los profesores y captar un mayor número de proyectos con entidades privadas que podrían redundar en ingresos significativos. El Centro también trabajaría con estudios sobre necesidades de empresas, agencias de gobierno y otras entidades y las oportunidades que tiene el Recinto de atender las mismas a través de consultorías y servicios, también podría tener a su cargo el mercadeo y las relaciones públicas.
- b. Identificar proyectos específicos que pueden ser subvencionados con fuentes de fondos externos y desarrollar las estrategias necesarias para captar estos fondos. Además, preparar propuestas para proyectos susceptibles a asignaciones especiales de la Legislatura y agencias del Gobierno.
- c. Iniciar una nueva campaña de recaudación de fondos para proyectos o iniciativas afines a este tipo de gestión. Las Oficinas de Desarrollo y Ex alumnos como la Oficina de Comunicaciones pueden colaborar en este esfuerzo.
- d. Evaluación de todas las empresas universitarias y buscar alternativas de costo-efectividad que la haga autosustentables.
- e. Junto a las facultades y escuelas, desarrollar y facilitar actividades educativas y de otra índole en el verano que redunden en la generación de recursos fiscales adicionales. Estas actividades se pueden constituir en una fuente de ingresos directos para los proyectos de las facultades y escuelas.
- f. La creación de un grupo de trabajo para estudiar la situación presupuestaria del Recinto y proponer a la administración recomendaciones, alternativas y cursos de acción para atender la misma. Este grupo de trabajo estaría compuesto por profesores de las áreas de finanzas, administración pública, economía y otras afines. La discusión y aprobación de

las diferentes propuestas se canalizaría, dependiendo de su naturaleza, a través del Senado Académico y la Junta Administrativa. Además, se realizarían grupos focales, foros, visitas a las unidades académicas, y se utilizarían medios electrónicos para garantizar una discusión amplia de las propuestas.

En resumen, este proyecto académico –administrativo se fundamenta en el Plan Estratégico, Universidad 2016 y se puede interpretar como su Plan Operacional ya que establece áreas y acciones prioritarias. El mismo pretende impartir urgencia y dinamismo a la Institución, concientizarla sobre su potencial y oportunidades de desarrollo, pero también sobre su realidad ante los retos a los que se enfrenta. Parte de la premisa de que los retos y la situación fiscal presente son sólo una oportunidad para reinventarnos como institución y continuar desarrollándonos. Para lograr realizar este Plan se requiere de la aceptación y compromiso de todos los sectores de la comunidad universitaria, un compromiso que requerirá de un Recinto abierto aún en las circunstancias menos favorables. Debemos ser capaces, por el bien de la Institución, de sentarnos a discutir abiertamente, con transparencia, honestidad y respeto a la diversidad de opiniones, las situaciones y problemas que confrontamos, y buscar alternativas y soluciones viables, por difíciles que sean, para atenderlas/os. Hay que recordar que la Universidad de Puerto Rico y este Recinto, lo que nos ocupa ahora, son parte del patrimonio del pueblo puertorriqueño, que generosamente aporta al mismo y pone toda su confianza en nuestra gestión educativa para el bien de la sociedad. Por el tiempo que estemos en esta Institución, es nuestra responsabilidad compartida procurar su desarrollo y mejoramiento para el disfrute de las próximas generaciones de estudiantes, profesores y personal de apoyo.