

Escuela Graduada de Planificación
Dr. Salvador Padilla Escabí

Resumen de recomendaciones ante la situación fiscal de la UPR

Presentado ante el Claustro

15 de marzo de 2016

El problema

La Universidad se ha convertido en:

- 1) Una burocracia atrincherada que no está motivada para facilitar cambios.
- 2) El sistema continúa funcionando con actitudes propias de un monopolio, aunque su participación en el mercado no alcanza el 30 por ciento.
- 3) La estructura institucional de la UPR le impide el ajuste rápido a una realidad cambiante que amenaza con la obsolescencia a todo sistema que no anticipe, planifique y ejecute ajustes y cambios de forma continua. Elementos clave que imprimen rigidez a la institución:
 - a) A pesar del progreso que ha ocurrido en años recientes, la estructura administrativa de la universidad del Estado no estimula adecuadamente las actividades de investigación y desarrollo. Por el contrario, penaliza la actividad de investigación. Este factor hace muy difícil el desarrollo de actividades graduadas de investigación. Más aun, hace muy difícil las actividades de innovación, desarrollo y comercialización.
 - b) La duplicidad que produce de la estructura regional de recintos universitarios es ineficiente y produce un gran desperdicio de recursos. En una era en la que las distancias se reducen y hasta desaparecen, no hay justificación para tal multiplicidad. Es necesario suplantarlo con una que sirva de plataforma para la investigación, la creación de conocimiento y su aplicación.
 - c) La absoluta dependencia financiera de la institución para con el gobierno provoca una inevitable y continua intervención partidista en asuntos internos.
 - d) La libertad de cátedra se presenta nominalmente como escudo de defensa contra la intervención del Estado. No obstante, la dependencia financiera de la institución en combinación con otros factores mencionados anteriormente dificultan la evaluación continua de facultativos y ofrecimientos rezagando así la institución ante el

acelerado ritmo de cambio que se da en todos los campos del conocimiento.

- e) La extrema dependencia financiera que exhibe el sistema de educación superior de Puerto Rico en el gobierno local y federal es fuente de un alto grado de riesgo. Esta situación rige tanto sobre el sector público como sobre el sector privado. El riesgo se multiplica durante épocas recesivas y constituye un problema gerencial de gran envergadura.
- f) La dependencia financiera de la UPR para con el gobierno central del ELA se añade a la relación que surge dado su status de corporación pública. La relación establecida por ley tiende a provocar situaciones intolerables. El hospital que adquirió la UPR del Departamento Salud hace unos años y que ubica en Carolina es ejemplo de las consecuencias de una condición de subordinación. Hemos examinado los estados de situación auditados disponibles de Servicios Médicos Universitarios, Inc. No cabe duda alguna que la operación del hospital explica una buena parte del problema financiero de la UPR.
- g) La actividad docente a distancia y por vía cibernética tiene que recibir un impulso muy significativo durante los próximos dos años para aprovechar la ventana que aun tiene la universidad del Estado para expandir su participación en el mercado. De hecho, éste constituye un área de investigación y desarrollo para la universidad.
- h) Paradójicamente, de la cambiante demografía del país y del hemisferio, surge una gran oportunidad. La estructura poblacional crea nuevos mercados para la educación post secundaria. Estos pueden atenderse a través del ciberespacio. En el desarrollo de sus facetas, se presenta una gran oportunidad para la colaboración entre facultativos y estudiantes. Los estudiantes de esta generación tienden mayor familiaridad y dominan destrezas en las nuevas tecnologías de la red mundial digital que muchos catedráticos.

Para lograr en alguna medida atajar la situación descrita, se requiere la implantación de un conjunto de estrategias concurrentes para reducir los costos, diversificar y ampliar las fuentes de ingreso y accionar la transformación organizacional.

Medidas de reducción de costos

Entre las medidas propuestas se encuentra:

1. Consolidar los recursos dedicados a programas que se repiten en diversos recintos, especializando los recintos para minimizar la redundancia. (Reduce costo, aumenta eficiencia)
2. Reducir el número de contratos en las áreas administrativas, especialmente

la administración central, especialmente los puestos de asesor/consultor (legal, etc.).

3. Establecer medidas agresivas de eficiencia y reducción de consumo energético, tales como reducir el enfriamiento excesivo de edificios y establecer sistemas de energía solar en los edificios, que llevaría a un ahorro sustantivo a corto plazo en el gasto energético.

Medidas de diversificación y ampliación de fuentes de ingreso

Las recomendaciones en esta área incluyen:

1. Reconceptualizar la estructura de costos de la matrícula. Esto no se refiere a un aumento homogéneo. El costo de matrícula debe responder al nivel de ingresos del estudiante. Además, programas como Derecho, Medicina, Administración de Empresas, etc. y otros programas profesionales cuando se les compara con programas competidores, los costos están muy debajo del promedio. En otras universidades, el costo de estos programas tiende a ser mayor que en el resto de la universidad. Debe tener un costo diferenciado sin hacerlo inasequible. (Aumenta ingresos)
2. Inventario de las propiedades que en ausencia de herederos la UPR ha recibido. Establecer un programa para identificar, evaluar el mejor uso, disponer de o liquidar del inventario de esas propiedades que están sin uso para fines de generación de ingreso por venta, arrendamiento, etc. El estudio para determinar en qué propiedades es económicamente viable se presta para un internado, práctica supervisada, etc. para estudiantes de Planificación, Empresas, Geografía, etc. En un curso formal. Por tanto no tendría un costo oneroso, de hecho sería casi sin costo. (Aumenta ingreso)
3. Generación de ingresos propios por medio de la ampliación de la oferta de educación a distancia, empresas universitarias, fondos externos de investigación y práctica intramural. Existen subvenciones que pueden proveer el capital semilla para establecer empresas universitarias, incubadoras, centros de innovación y comercialización especializados por disciplina. Requeriría identificar el fondo, redactar la propuesta en alianza con la Economic Development Administration u otra agencia y/o una universidad que nos “apadrine” no en términos de costo directo pero sí en la transferencia de conocimiento advenido por la experiencia de haberlo hecho antes (MIT, Georgia Tech, etc., quienes tienen vínculos con PR...) (aumenta ingresos)
4. Recuperación de la financiación otorgada al Departamento de Salud por vía del hospital universitario de Carolina. Capitalización de los recursos recuperados esa vía para financiar la fundación de la universidad de estudios

graduados, investigación y comercialización;

Transformación universitaria

Para lograr lo anterior, hay que repensar el modelo organizacional de la universidad pues sigue respondiendo a un contexto pasado y no viabiliza la flexibilidad y agilidad para fomentar la innovación en un modelo de universidad más empresarial. Entre los asuntos prioritarios incluye:

1. Desarrollar la cultura de innovar para comercializar, ausencia de espíritu empresarial en nuestros docentes y estudiantes, y ausencia de sistema de incentivos (monetarios o no) e infraestructuras de apoyo para generar esa actividad que lleve a la comercialización efectiva. (Aumenta eficiencia y productividad, y por ende aumentaría el rendimiento de cualquier recomendación implementada, vis-a-vis la ausencia de la reestructuración organizacional)
2. Encaminar un diálogo franco sobre la posibilidad de consolidar algunos programas y tareas administrativas que se repiten en distintos recintos vislumbrando la posibilidad de crear 'consorcios' en los cuales varios recintos pequeños compartan tareas, por ej. que compartan una rectoría.
3. Institucionalizar una cultura de planificación, evaluación y práctica reflectiva, que permita continuamente evaluar la efectividad de las decisiones y acciones tomadas y hacer los ajustes para que los errores del pasado.
4. La racionalización del sistema de la UPR tiene el potencial de generar recursos significativos. Claro está, para lograr que ese proceso los produzca será necesario invertir en procesos y tecnología que viabilice la generación deseada.
5. Cualquier transformación tiene el potencial de generar ansiedad o resistencia, en ausencia de información, comunicación efectiva y transparencia. A su vez, requiere estrategias puntuales de gerencia del cambio.

CND