

Certificación Núm. 16

Año Académico 2016-2017

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS



Senado Académico
Secretaría

Yo, Claribel Cabán Sosa, Secretaria del Senado Académico del Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICO QUE:**

El Senado Académico, en la reunión extraordinaria celebrada el 8 de septiembre de 2016, acordó por consentimiento unánime:

- Recibir el Informe: **Recomendaciones y Comentarios del Comité Especial de Efectividad Institucional del Senado Académico del Recinto de Río Piedras en torno al "Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta"** a partir de los documentos sometidos por facultades, escuelas y programas del Recinto de Río Piedras
- Incluir como parte del envío la Certificación Núm. 124, Año Académico 2015-2016, del Senado Académico, que refrenda el **Informe del Comité Especial del Senado Académico sobre situación fiscal del Recinto**, presentado y acogido en Asamblea del Claustro.
- Ambos documentos se elevarán a la Administración Central y forman parte de esta Certificación.

Y para que así conste, expido la presente Certificación bajo el sello de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, a los ocho días del mes de septiembre del año dos mil dieciséis.


Claribel Cabán Sosa
Secretaria del Senado

yrs

Certifico correcto:



María de los Ángeles Castro Arroyo, Ph. D.
Rectora Interina



PO Box 21322
San Juan PR, 00931-1322
Tel. 787-763-4970
Fax 787-763-3999



Recomendaciones y Comentarios del Comité Especial de Efectividad Institucional del Senado Académico del Recinto de Río Piedras en torno al “Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta” a partir de los documentos sometidos por facultades, escuelas y programas del Recinto de Río Piedras

1. Introducción

El Comité Especial de Efectividad Institucional recibió la encomienda por parte del Comité de Agenda del Senado de elaborar este documento, el cual recoge las reflexiones en torno al “Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta” y aneja las recomendaciones y los comentarios generados por las Facultades, Escuelas y Programas del Recinto de Río Piedras al mismo.

En la carta de envío del Plan por el Presidente de la Universidad de Puerto Rico a los Recintos, se puntualizaba el requerimiento que las unidades revisasen el plan propuesto y considerase que el mismo “debe estar íntimamente vinculado al proceso de presupuestar, manejar y administrar los recursos”. Esta encomienda fue acogida por el Senado Académico del Recinto de Río Piedras, según Certificación Núm. 91 del Año Académico 2015-16.

El Presidente expresa en dicha carta que “es menester visualizar que el plan está dirigido a adelantar la agenda fundamental para el desarrollo futuro de la Universidad, donde se enmarcarán los planes estratégicos de las unidades. Como Universidad del estado, la planificación deliberada es esencial para avanzar de cara al futuro en un momento de numerosos e impredecibles retos”, y que este Plan Estratégico 2016-2021 “afirma los valores fundamentales y la visión y misión de la Universidad, así como el compromiso continuo con la excelencia”. Para ello, se señala en la carta de envío del Presidente de la UPR que:

el proceso de planificación [del Plan] se ha iniciado con la incorporación de los diversos sectores de la comunidad universitaria al análisis y reflexión sobre el futuro inmediato de la Universidad, y se extiende y enriquece con la participación amplia de esta comunidad. Las ideas contenidas en el plan propuesto emergen del análisis reflexivo y deliberación en torno a informes, documentos y opinión de expertos que reflejan el estado de la institución y de su contexto. El plan ofrece continuidad a aquellos asuntos que corresponden al Plan de Diez para la Década (2006-2016) que aún tienen pertinencia para la Universidad y para Puerto Rico, y propone nuevos cursos de acción fundamentales para el cumplimiento continuo del compromiso de la Universidad con el desarrollo del país.

Este informe consta de tres partes y dos anejos. Las tres partes discuten los aspectos conceptuales y metodológicos del Plan, observaciones generales con relación a los Asuntos Prioritarios presentados por el Plan, y concluye con Observaciones y Recomendaciones. El Anejo 1 provee un sumario de aspectos resaltados por los informes sometidos por las facultades, escuelas y programas del Recinto de Río Piedras, y el Anejo 2 presenta los informes sometidos por las unidades de manera íntegra. Este segundo anejo es importante no solo porque es la base para este documento, sino porque además elabora de una manera más detallada las opiniones de estas unidades acerca del Plan y en las recomendaciones, sugerencias y propuestas desde la perspectiva de cada una de esas unidades.

2. Recomendaciones y Comentarios al Plan Estratégico

Del examen del documento, el Comité Especial de Efectividad Institucional del Senado Académico del Recinto de Río Piedras plantea que el mismo no cumple cabalmente con los parámetros de un Plan Estratégico, ni con la caracterización que se hace del Plan en la carta de envío. A continuación, los hallazgos que nos llevan a esta conclusión:

a. Aspectos metodológicos

Luego de revisar el aparte “II. Descripción Sinóptica del Proceso”, hemos encontrado diversas instancias que hacen cuestionable la metodología usada para la elaboración del Plan. Este apartado se divide en dos dimensiones: Ambiente Interno y Ambiente Externo. En cuanto al ambiente interno, en el Plan Propuesto el análisis se realizó a partir de lo que llaman “dos procesos articulados” (p. 5). El primero es la evaluación de los indicadores de logros de la Agenda para la Planificación de la Universidad de Puerto Rico 2006-2016 (Diez para la Década).

Sin embargo, no encontramos en el documento del Plan presentado evidencia de que se hayan tomado en cuenta los resultados del “Plan Diez para la Década” para la toma de decisiones en la elaboración de este nuevo Plan.

Encontramos que la información presentada en la Documentación Suplementaria, en particular la “Presentación 1: Resultados de Indicadores de Diez para la Década”, es somera e incompleta como instrumento de toma de decisiones para la elaboración de un Plan. Por un lado, no incluye la totalidad de los índices estipulados por la Institución para ese plan (ver Certificación Núm. 3, 2009-2010 de la Junta de Síndicos). Además, carece de información que permita conocer si las metas de ese Plan anterior se alcanzaron, cuáles eran los escenarios iniciales y finales, la variación interanual, y una descripción de las causas y acciones o escenarios que incidieron en la consecución de esas metas. Sin esa información, no es posible emitir un juicio riguroso acerca de la posición en la cual nos encontramos en la actualidad en relación al plan previo de la institución, la eficacia de las acciones tomadas mediante ese Plan; no se conoce el escenario de partida para el futuro

Plan, ni las acciones de continuidad o correctivas en función del anterior plan que se tomarían en el Plan propuesto.

Por otro lado, y según se asevera en la encomienda presidencial y en el documento mismo, el Plan propuesto se ha elaborado con la incorporación de los diversos sectores de la comunidad universitaria al análisis y reflexión sobre el futuro inmediato de la Universidad. No obstante, no encontramos evidencia alguna en el documento o en sus anejos, de que se haya realizado esa incorporación. En el punto (2) del “Análisis del Ambiente Interno” se señala que la exploración de la perspectiva de la comunidad de la UPR se realizó “en función de los hallazgos obtenidos de una encuesta realizada a sectores de la comunidad” (p. 5). El cuestionario utilizado no se incluye entre los anejos, no está claro el criterio de selección de la muestra, y el total de cuestionarios finalmente procesados para conocer la perspectiva de la comunidad de la Universidad se redujo a 25. El documento del Plan asevera claramente que esta encuesta no tiene un valor representativo y, por lo tanto, concordamos que no es la fuente apropiada para complementar la información requerida acerca del ambiente interno tal como se describe en la metodología del Plan.

En cuanto a la evaluación del ambiente externo, el proceso se realizó mediante grupos de trabajo con expertos seleccionados por el Comité Ejecutivo para la Planificación Estratégica de la Universidad de Puerto Rico (CEPE), nombrados en febrero del 2015.

Aunque en la evaluación del ambiente externo se menciona la situación del País y los retos que implica para la Universidad, no se señala claramente qué relación hay entre la situación del País y la estrategia y los lineamientos prioritarios que se identifican para la Universidad. Por ejemplo, ante la incertidumbre respecto al presupuesto del país, no se señalan escenarios posibles en los cuales el Plan se insertará, y las limitaciones y oportunidades que esos escenarios pondrían al Plan.

En la sección tampoco se define cuál es el escenario actual y cuál es el escenario deseado de la Institución, lo cual es una caracterización esencial para poder contextualizar no solamente la pertinencia sino la factibilidad de los Asuntos Estratégicos que organizan el Plan. Nos parece imprescindible una descripción transparente de la situación presupuestaria de la institución, y proyecciones alternas de su futuro, a fin de contextualizar de manera realista la viabilidad económica del Plan.

Si bien este Plan surge en un momento histórico particular en el cual los escenarios económico, social y político no son predecibles, la incertidumbre no excusa que el Plan presentado no señale indicadores cuantitativos y cualitativos, y metas específicas que dirijan la ejecución de este Plan Estratégico. Tampoco excusa la ausencia en el establecimiento de prioridades para esas metas.

Finalmente, en cuanto al cambio del período para el Plan de diez a cinco años, consideramos que es una decisión adecuada, precisamente por la incertidumbre económica, política y social en la cual este Plan se ejecutará, y la muy posible necesidad de realizar ajustes a condiciones que no pueden preverse con certeza desde el escenario actual.

En conclusión: las debilidades de índole metodológico señaladas restan rigor al Plan propuesto, y vulneran la argumentación que respalda lo que se describe en el texto como “Asuntos Estratégicos”.

b. Observaciones generales a los Asuntos Estratégicos presentados por el Plan

Como producto del proceso de evaluación de Ambientes, el Plan propuesto identifica una serie de prioridades de acción llamadas en el documento “Asuntos Estratégicos”. Estos asuntos aparecen listados en el Apéndice 3 del documento, y totalizan un grupo de 15 asuntos, que luego se reducen a 8, siguiendo un procedimiento no descrito en el documento. Entre los asuntos estratégicos no hay conmensurabilidad. Algunos como la educación a distancia funcionan más como mecanismos que como prioridades.

Por razón de las debilidades metodológicas señaladas en el aparte anterior, más la ausencia de descripción detallada del proceso de generación y selección de los “Asuntos Estratégicos”, consideramos que no poseemos elementos de juicio para poder concluir a partir de este documento si éstas son en realidad las áreas prioritarias de la institución, y cuál es la urgencia con la cual deberían atenderse. También se desconoce de qué manera estos Asuntos continúan o complementan el Plan Estratégico anterior de la Institución. Finalmente, los sistemas categoriales para los asuntos no se presentan de una manera transversal, cuando en casos como la educación a distancia o la tecnología, sus implicaciones discurren a lo largo de la mayoría de los asuntos presentados por el Plan.

Si bien consideramos que la escasa información provista por el plan limita nuestra posibilidad de hacer una evaluación de la pertinencia o no de los Asuntos Estratégicos seleccionados por los proponentes del Plan, y en aras de actuar proactivamente y de manera institucional, estamos incluyendo en el Anejo 1 un resumen de los comentarios y recomendaciones realizados por las facultades, escuelas y programas del Recinto con relación a los “Asuntos Estratégicos” señalados por el Plan. También hemos incluido en el Anejo 2 los documentos presentados por las facultades, escuelas y programas del Recinto de Río Piedras en sus versiones íntegras, por considerar que el trabajo minucioso realizado en estas revisiones tiene contenidos meritorios y debe ser parte de los insumos a ser considerados en la redefinición del Plan Estratégico del sistema UPR.

3. Observaciones generales y recomendaciones

Si bien reconocemos el trabajo realizado por el CEPE y las demás personas envueltas en el proceso de elaboración de este Plan Estratégico 2016-2021, la información suministrada en el documento no nos permite avalar la propuesta presentada. Tal como está concebida y redactada la propuesta no permite realizar una ponderación informada acerca de los efectos y la viabilidad del Plan, su impacto para el sistema de la Universidad de Puerto Rico, y en particular para nuestro Recinto.

Los cuestionamientos que hemos señalado apuntan a dudas e incertidumbres en aspectos fundamentales en la formulación del Plan, tales como su metodología, conclusiones y estrategia de implementación. Además, diversas unidades en el Recinto tienen cuestionamientos sobre el lenguaje, formato y algunos de los argumentos de la propuesta de Plan Estratégico. A juicio de varios de los testimonios, se incorporan de manera genérica y poco contextualizada conceptos del mundo corporativo y empresarial que no necesariamente van acorde con el quehacer y la finalidad de una institución universitaria, más específicamente con la única institución universitaria pública en Puerto Rico. Hay una separación conceptual entre lo académico y lo organizativo y que se decide a menudo a favor de la eficacia empresarial.

En diversas instancias, el documento dirige su interés hacia la ‘competitividad’ del país, priorizando como metas la optimización, posicionamiento, empresarismo, soluciones, éxito, innovación, eficiencia, todos ellos términos que no necesariamente deben ser ajenos a la planificación universitaria, pero que entendemos no deben convertirse en la única métrica, o en la principal métrica para determinar el nivel y la calidad del desempeño de la UPR como institución de servicio al pueblo de Puerto Rico. El énfasis luce aún más paradójico en el contexto de una institución que actualmente sufre de claras urgencias estructurales e infraestructurales, que pueden tender a agravarse en un contexto de posible futura precariedad económica.

Este plan sistémico debe replantearse, tanto desde criterios administrativos como académicos, las particularidades de los tres recintos de investigación y estudios graduados, por un lado, y los colegios de cuatro años por otro, a fin de establecer las líneas de desarrollo más apropiadas para cada recinto.

Reconociendo la urgencia y relevancia para nuestro sistema de poseer una hoja de ruta que nos permita navegar con dirección estratégica los tiempos inciertos que se anuncian en los diversos dominios de la sociedad puertorriqueña, consideramos que, en aras del mejor interés institucional, el “Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta” sea regresado a la Presidencia de la Institución. Recomendamos que se inicie a la brevedad posible una revisión profunda del documento, que permita generar una nueva versión del Plan que presente de manera apropiada las conexiones entre los intereses institucionales,

los resultados de los previos planes del sistema, los escenarios socioeconómicos actuales y posibles para los años a ser incluidos en futuro plan. La reconceptualización debe realizarse a la luz de una clara argumentación estratégica que pueda verse de manera fehaciente en objetivos, métricas e indicadores en su etapa de operacionalización. Esperamos que esta revisión y ajustes al Plan sean realizados no solamente con la urgencia temporal que amerita, sino además con la incorporación de las diversas voces relevantes a la toma de decisiones en nuestra institución. Consideramos que la conjunción de todos los factores anteriormente señalados podrá devolvernos un Plan Estratégico más cercano a nuestras necesidades institucionales, y particularmente a los niveles de excelencia que nuestra Universidad amerita como máxima institución de educación superior de Puerto Rico.

Preparado por los miembros del Comité Especial de Efectividad Institucional y acogido por el Senado Académico en la Reunión Extraordinaria celebrada el 8 de septiembre de 2016, mediante la Certificación Núm. 16, Año Académico 2016-2017.

Anejo 1

Sumario de aspectos resaltados por los informes sometidos por las facultades, escuelas y programas del Recinto de Río Piedras.

Este Anejo presenta una versión resumida de los informes sometidos por las facultades, escuelas y programas del Recinto de Río Piedras. Por ello no incluye todos los elementos señalados en los informes individuales, sino que enfatiza en aspectos comunes y/o generalizables a las diversas unidades del Recinto de Río Piedras. En la mayoría de los casos, los textos se han traído verbatim de los informes individuales sometidos.

Debemos señalar, que en estas críticas y recomendaciones se solapan lo estratégico y lo operacional; lo atinente al recinto y lo que es del dominio del sistema y que abarca a todas las unidades o al menos a la gran mayoría. Hemos decidido mantener el ejercicio porque es un inventario importante tanto para la etapa de conceptualización estratégica como para la futura etapa de operacionalización. También tiene el valor de servir de índice para el plan de desarrollo del Recinto de Río Piedras.

Para tener una versión más abarcadora de las opiniones y recomendaciones debe dirigirse al Anejo 2, donde estos informes se presentan de forma íntegra.

1. Asunto 1: Innovación Académica

a. Críticas:

- i. Se indica que se debe optimizar la oferta académica para atemperarla a los desarrollos de las disciplinas y las demandas socioeconómicas, culturales y laborales del país. Sin embargo, los elementos socioeconómicos, culturales y laborales del país no se consideran en la columna Objetivos. Sin embargo, solamente se menciona la “realidad fiscal de la institución”.

La pertinencia social no es un criterio adecuado para un universo académico. Podemos encontrar tanto disciplinas como ofertas curriculares específicas que toman en consideración, como uno de sus aspectos, el asunto de la pertinencia social. Sin embargo, no es lo central ni necesariamente lo más importante. Factores coyunturales de la situación del país no pueden ser el norte de un proyecto académico de largo plazo.

- ii. Se señala que el conocimiento debe seguir la demanda, con lo cual se antepone un criterio económico como elemento valorativo para la producción de ese conocimiento.
- iii. Los indicadores sugeridos para este asunto estratégico son casi todos cuantitativos, sin mención de la calidad de los mismos o de sus resultados. También hay un asunto que parece numérico, pero que en realidad plantea un asunto ideológico: “modificaciones académicas dirigidas a fortalecer el

emprenderismo.” Suponemos que se refiere al neologismo referente al concepto de *entrepreneurship*. ¿Quiere decir esto que toda innovación académica estará sujeta a fomentar lo que sea que se entiende por el término? Si es así, nos preocupa este lineamiento. De todas formas, aunque esto podría ser un buen punto e iniciativa, se trata, además, de un asunto ambicioso y que requiere más discusión y transparencia para evitar que implique lo contrario a lo que se busca.

- iv. Énfasis localista, que pierde de perspectiva el carácter universal del conocimiento - Si bien es cierto que como universidad pública parte de nuestra misión es responder a las necesidades del país, esto no debe significar que toda innovación académica tiene que tener como norte a Puerto Rico. Debemos reconocer el valor inmanente de la producción de conocimiento e incentivar la innovación académica en todos sus aspectos. Esto es parte esencial de lo que es una universidad. Si abandonamos el carácter universitario por el localismo arriesgamos sucumbir ante una lógica instrumental que siempre resulta nefasta para cualquier institución universitaria.
 - v. Discrepancia entre el propósito, y las políticas actuales de reclutamiento de estudiantes y planta física/recursos disponibles - Establecer un plan de desarrollo de la oferta académica del Sistema a tenor con la realidad fiscal de la institución, si bien resulta una posición sensible, no concuerda con el aumento en la cantidad de estudiantes que se aceptan al Sistema. Esto implica que al nivel de la Administración Central se establecen políticas públicas populistas de reclutamiento de estudiantes que no corresponden con la realidad de los recursos humanos docentes para atender el crecimiento de la matrícula estudiantil.
 - vi. La ampliación de la oferta de cursos de educación continua solo tiene sentido en un escenario de oferta autoliquidable.
- b. Recomendaciones:
- i. Considerar las demandas/intereses académicos del ámbito internacional
Se deben tomar en cuenta las tendencias que se proyectan en la escena internacional, lo que permitiría a nuestros egresados estar preparados para afrontar los cambios que se dan continuamente en la escena global. No podemos perder de vista que muchos de nuestros egresados emigran a otros países donde dichos cambios podrían estar operando.
 - ii. Evitar la duplicación o redundancia en la oferta académica, sea de programas, áreas de énfasis, concentraciones menores o cursos, tanto en nuestra Facultad como en otras facultades y recintos. Esto debe conllevar un diálogo con las unidades que estén ofreciendo cursos afines o con requisitos y objetivos

similares y una evaluación de todos los programas: tasas de admisión, retención, graduación y empleomanía.

- iii. La innovación académica debe asegurar la inclusión de disciplinas que en apariencia no son las de mayor demanda en el mercado o que no se consideran necesarias para la formación de nuestros educandos y definir el rol de la universidad en el siglo XXI desde el contexto de la sociedad puertorriqueña actual.
- iv. Se recomienda revitalizar la oferta curricular revisando los programas de bachillerato y graduados: oferta curricular, misión, visión, objetivos, avalúo del aprendizaje, admisión, perfil del estudiante de nuevo ingreso y del egresado (incluyendo el microempresarismo), logros y proyecciones futuras.
- v. Incluir un componente interdisciplinario en la implantación de los programas de bachillerato y graduados, como el doctorado en Lingüística aplicada a las ciencias (lingüística clínica, patologías de habla), al derecho y a la salud (lingüística forense), a la enseñanza de lenguas extranjeras (inglés, portugués, mandarín), etc.
- vi. Fomentar los ofrecimientos de cursos subgraduados y graduados nocturnos, sabatinos, y mediante otros formatos y modalidades, como híbridas [Circular 08, 2015-2016] del Decanato de Asuntos Académicos], y en línea dentro de una programación al menos a tres años que contribuya a la oferta y agilidad de los grados académicos, la carga académica-investigativa de los profesores y el presupuesto por departamentos y por Facultad.
- vii. Incentivar y facilitar la inscripción de cursos de doble codificación entre departamentos y entre facultades, así como los de créditos variables.
- viii. Desarrollar programas graduados interdisciplinarios, interdepartamentales, interfacultativos e interrecintos.
- ix. Auscultar la posibilidad de unir departamentos de disciplinas afines, que conversen entre sí, con atención a las repercusiones que tendría esta acción sobre los currículos vigentes.
- x. Actualizar los catálogos de cursos en los departamentos y establecer normas más realistas, flexibles y eficientes para la inscripción de cursos dónde se le otorgue prioridad al criterio académico.
- xi. Incentivar la creación de programas graduados en línea que atiendan poblaciones adultas, miembros de la diáspora en los EEUU, latinoamericanos, etc.

- xii. Fortalecer la docencia y la investigación y la creación estética mediante políticas de captación de fondos y tramitación eficientes.
- xiii. Restablecer la oferta nocturna, sobre todo para el nivel graduado. Dotarla de la infraestructura necesaria: personal de apoyo administrativo, seguridad, mantenimiento, etc.
- xiv. Establecer un plan de desarrollo que incluya el plan de reclutamiento de profesores con plaza. Se hace imperativo redactar oficialmente un reglamento, o una sección en la Certificación 83, para que los docentes por contrato a tiempo completo y parcial puedan contar con una guía de su labor como docentes.
- xv. Elaborar un plan de reclutamiento para contrataciones a tiempo completo y parcial, de acuerdo a las jubilaciones, la matrícula anual, y los reclutamientos en plaza.
- xvi. Revisar la normativa actual sobre las contrataciones en el Recinto, para normalizar la contratación por al menos 10 meses al año.
- xvii. Considerar las recomendaciones del personal docente por contrato relacionadas con sus condiciones laborales, en particular lo que atañe al seguro médico
- xviii. Ofrecer contratos de 3 años a todos los profesores por contrato con más de 20 años de servicio, sujeto a evaluaciones anuales y hasta que establezcan su aportación al sistema de retiro.
- xix. Determinar si va a establecerse un límite de años consecutivos para las contrataciones y cuál será ese límite.
- xx. Requerir en todo el Recinto la evaluación semestral o anual del profesor o profesora a tiempo completo y parcial.
- xxi. Proveer adiestramientos a los(as) directores(as) de departamento para: a. la aplicación correcta de la certificación del Senado Académico que guía la planificación académica para el recinto. b. la aplicación de la normativa relacionada a los grados académicos. c. el establecimiento de un acervo de candidatos efectivo.
- xxii. Identificar los recursos docentes idóneos para la docencia y la investigación independiente de la unidad, la facultad o el departamento al/a la que pertenezcan, puesto que la UPR debe verse como un sistema en donde los docentes deberían tener flexibilidad de movimiento.

- xxiii. Regular la carga académica para todos los profesores comprometidos con la investigación, incluyendo los docentes a nivel subgraduado.
- xxiv. Proveer apoyos de distinta índole para fortalecer la docencia y la investigación (Ver renglón de Investigación).
- xxv. Asegurar que las metas de excelencia en los ámbitos de la docencia y la investigación a nivel subgraduado y graduado se cumplan con un plantel de profesores con plaza, desalentando las prácticas actuales de contratación – sobre todo a tiempo parcial – y de congelación de plazas.
- xxvi. Transformar la relación laboral de los contratos de servicios (a tiempo parcial y completo) en contratos adjuntos renovables sujeto a evaluación, identificando los deberes y beneficios de esta población.
- xxvii. Mejorar las condiciones de trabajo: oficinas, cupo en los cursos, planta física.
- xxviii. Crear una base de datos del perfil de los profesores por departamento con miras a incentivar la investigación, la creación y la divulgación.
- xxix. Establecer vínculos con profesores retirados y ex alumnos mediante diversos proyectos académicos, de reclutamiento y de filantropía.
- xxx. Actualizar y establecer acuerdos de cooperación académica con instituciones afines locales e internacionales con el fin de propiciar el desarrollo de la docencia e investigación.
- xxxi. Promover las oportunidades de reclutar profesores visitantes por semestre, preferiblemente de corte interdisciplinario.
- xxxii. Revisar los criterios para ascenso y permanencia con miras a estandarizar los procesos de evaluación para permanencia y ascenso, incorporando además la evaluación externa en dichos procesos.
- xxxiii. Desalentar la práctica de la consideración para ascenso de los candidatos al cabo de tres años, previo a la evaluación para permanencia.
- xxxiv. Crear un sistema de evaluación post catedrático, vinculado a la productividad investigativa; la formación, graduación y ubicación de estudiantes graduados en las mejores universidades o centros de trabajos; el reconocimiento de pares externos, en fin en un mérito medible y de peso internacional.
- xxxv. Establecer un plan de incentivos para los catedráticos con permanencia.

2. Asunto 2: Educación a Distancia

a. Críticas:

- i. Se señala un problema de índole categorial. Este Asunto debe ser parte del “Asunto 1: Innovación Académica”. Se desconoce la razón para señalarle rango de Asunto Estratégico de manera individual.
- ii. No se menciona la capacitación del personal para el apoyo a la educación a distancia -Se indica que se debe desarrollar la infraestructura académica y tecnológica necesaria, incluyendo un sistema de gestión del aprendizaje en línea. En el punto 2.3. no se menciona la capacitación del personal administrativo para el apoyo de la Educación a Distancia. Es como si no existiera el apoyo del personal administrativo en temas de Educación a Distancia.
- iii. No se mencionan los sistemas de control y supervisión para la educación a distancia.

b. Recomendaciones:

- i. Debe asociarse al programa de internacionalización.
- ii. Inserción pronta en la corriente de la educación a distancia y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.
- iii. Desarrollar una oferta a distancia articulada. Por ejemplo, certificados graduados. Las combinaciones de algunos certificados podrían integrar una maestría en determinada materia o interdisciplinaria.
- iv. Ofertar cursos híbridos: parte presencial y parte en línea.
- v. Proponer modalidades nuevas de impartición de cursos para el Recinto: trimestre, cuatrimestres, modalidades híbridas, educación a distancia, etc.

3. Asunto 3: Investigación Competitiva y Transferencia de Tecnología

a. Críticas:

- i. No se menciona la formación del personal administrativo para el desarrollo de una gestión más eficiente - Tampoco se menciona al personal administrativo en apoyo a la investigación y sabemos que es fundamental que tareas administrativas se realicen de forma efectiva y eficiente para que los investigadores se puedan dedicar en exclusividad a la investigación y no a atender asuntos administrativos.

- ii. Se orienta la investigación hacia el autofinanciamiento, cuando no todas las áreas de conocimiento tienen acceso a fuentes de financiamiento y/o a la producción de bienes, patentes, etc.
- b. Recomendaciones:
 - i. La métrica de la evaluación debe ser más cualitativa.
 - ii. Debe proveerse apoyo ágil y certero a la gestión de investigación en función de los parámetros ascendentes de competitividad y posicionamiento en la escena de transferencia de tecnología.
 - iii. Incentivar y apoyar la investigación permitiendo a las facultades la opción de ofrecer medias sabáticas mediante la combinación de la carga académica a lo largo de un año académico, verano incluido. Incluso que se les conceda la opción de ofrecer licencia extraordinaria con sueldo para esos mismos fines.
 - iv. Allegar otros fondos mediante prácticas extramurales o internados para los estudiantes.
 - v. Promover la captación de fondos externos y la solicitud de patentes científicas y de desarrollo económico y ambiental.
 - vi. Uno de los problemas más comunes que enfrentan los investigadores de la UPR es la cantidad absurda de obstáculos administrativos, certificaciones obsoletas, y obstáculos en la remuneración posible dentro de los proyectos, entre otros. Cualquier iniciativa sería que busque aumentar la competitividad del Recinto en este ámbito tiene que buscar soluciones adecuadas a nuestros tiempos y abandonar no solo las estructuras burocráticas sino también la mentalidad que éstas generan.

4. Asunto 4: Aplicación de la Tecnología

- a. Críticas:
 - i. No da continuidad a los esfuerzos adelantados mediante el plan anterior.
 - ii. Las condiciones de partida para la consecución de la meta no se corresponden con las condiciones actuales de la institución. Existen al menos dos condiciones necesarias para tan siquiera pensar en iniciativas que tengan esta meta como su norte: (1) que los recursos tecnológicos existan (2) que los recursos tecnológicos existentes funcionen adecuadamente. La realidad de nuestra infraestructura tecnológica en las Facultades es que un número sustancial de (1) no cumple con (2).

b. Recomendaciones:

- i. Aplicación de la Tecnología – Automatizar todos los procesos administrativos, eliminando casi en su totalidad el uso del papel.

5. Asunto 5: Éxito Estudiantil

a. Críticas:

- i. No se incluye a los estudiantes subgraduados.
- ii. Contradicciones institucionales limitan el éxito de esta meta. Esta meta es loable y condición sine qua non de toda institución de educación superior. Sin embargo, políticas populistas de acceso implantadas recientemente como iniciativa de la Presidencia y la Junta de Gobierno entran en abierta contradicción con esta meta.

b. Recomendaciones:

- i. Identificar en qué momento de la secuencia curricular ocurre el estancamiento de los estudiantes y desarrollar plan de retención y graduación.
- ii. Fortalecer la asesoría académica buscar medios de hacerla más efectiva.
- iii. Establecer programas de mentoría donde los estudiantes subgraduados y graduados sean asignados a un profesor que les sirva de mentor durante toda su carrera.
- iv. Ofrecer periódicamente talleres sobre uso efectivo de la tecnología en la investigación, plagio, etc.
- v. Establecer una base de datos con los exalumnos de la Facultad a fin de mantener contacto con ellos.
- vi. En las facultades con programas doctorales, desarrollar un plan de estudiantes doctorales en la docencia universitaria como ayudantes de cátedra y así ampliar y mejorar la admisión de estudiantes doctorales, desarrollándoles a su vez destrezas docentes y acelerando el tiempo de graduación (bajo la coordinación de un docente y de mentores de especialidad).
- vii. Organizar un programa piloto de internado de verano para estudiantes de escuela superior interesados en las humanidades durante los veranos.
- viii. Hacer énfasis en programas de mentoría, en los que los estudiantes, tanto a nivel graduado como subgraduado, estén asignados a un profesor. Esto podría aliviar la pesada carga administrativa de coordinadores y directores ayudando a

mantener a la población estudiantil debidamente informada sobre sus opciones académicas y profesionales y aumentar el nivel de retención.

- ix. Desarrollar un estudio de egresados que nos permita identificar en las áreas/disciplinas en las que se insertan académica y profesionalmente una vez terminados sus estudios.

6. Asunto 6: Responsabilidad Social

a. Críticas:

- i. De la manera que se expresa este Asunto, da la impresión de decir que la UPR no está insertada en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y económicos del país. Parecería que hay insatisfacción con las formas universitarias de enfrentar esas realidades. Por el contrario, sabemos que la UPR cuenta con un sinnúmero de iniciativas y que incluso, más allá de éstas, el hecho mismo de promover una educación universitaria, con pensamiento crítico, con el quehacer investigativo y con la producción de conocimiento y de quehacer creativo y cultural, se está cumpliendo con la responsabilidad que tenemos para con nuestro país.

b. Recomendaciones:

- i. Los planes deben incluir gestiones que contemplen la relación entre los Recintos y los cascos urbanos donde se insertan.
- ii. Repensar la manera en la cual se da la practica intramuros.
- iii. La métrica de evaluación debe ser más cualitativa.
- iv. Articular el nombramiento, por decisión de cada Facultad o Escuela, vía elección por todos sus docentes y personal no-docente, un coordinador que promueva las acciones de servicio a la comunidad.

7. Asunto 7: Internacionalización

a. Críticas:

- i. La “Internacionalización,” se plantea en términos de desarrollar la infraestructura “implantar programas e iniciativas internacionales” para que la UPR sea una “opción competitiva para estudiantes, facultad e investigadores locales y de otros países.” El asunto, sus metas y objetivos visualizan el asunto como uno de convertir la UPR en un destino para recibir estudiantes extranjeros, incluyendo personas de ascendencia puertorriqueña que residen fuera de PR. Nos parece una visión muy limitada de la internacionalización. Es desafortunado, además, que nada se dice de ampliar las oportunidades para nuestros estudiantes y nuestra facultad de poder tener experiencias

internacionales. Es decir, crear oportunidades que son comunes en el mundo académico contemporáneo y que permiten a los estudiantes en el mundo.

b. Recomendaciones:

- i. Incluir la infraestructura que apoyaría a la internacionalización.
- ii. Desarrollar un plan agresivo y sostenido para atraer estudiantes internacionales (particularmente a nivel graduado), sobre todo de América Latina y población hispanohablante de Estados Unidos, con especial atención a la diáspora puertorriqueña.
- iii. Acentuar los estudios sobre el Caribe y los movimientos migratorios como estrategia de reclutamiento mediante el esfuerzo combinado de varios departamentos.
- iv. Mejorar la infraestructura de vivienda para estudiantes graduados. Auscultar la viabilidad de arreglar para estos fines las residencias de la facultad.
- v. Tener al día las páginas electrónicas con la información que necesitan tener los candidatos internacionales.
- vi. Viabilizar y activar convenios de intercambio que incluyan estudiantes y docentes.
- vii. Desarrollar posibilidades de doble titulación con universidades del exterior.
- viii. Diseñar estrategias para mantener un flujo estable de profesores visitantes.
- ix. Evaluar las políticas en torno a las Sabáticas. La congelación de las sabáticas es una de las políticas que más daño han hecho a la internacionalización y la producción académica de alta calidad (libros y artículos publicados en editoriales académicas y revistas arbitradas). Cualquier iniciativa seria de internacionalización tiene que ir acompañada de las posibilidades para llevarlas a cabo.
- x. Generar los procedimientos académicos que viabilicen la implantación de estos proyectos de internacionalización por las Unidades.

8. Asunto 8: Optimización de Recursos

a. Críticas:

- i. Este Asunto no entra en detalles sobre los problemas fiscales que enfrenta la institución, el posicionamiento respecto a esto conforme al tema de la

autonomía universitaria y, sobre todo las prioridades que tiene o tendrá la institución.

- ii. Se busca la “calidad de la gestión” y no se incluye la “agilidad”, que tanta falta le hace a la institución.
- iii. Se podría explorar la posibilidad de la creación de currículos para el ofrecimiento de cursos vocacionales, como lo hacen los institutos tecnológicos que abundan en este país.

b. Recomendaciones:

- i. Incluir la agilidad como una variable de evaluación de gestión.
- ii. Ampliar la oferta de educación continua y cursos a la comunidad.
- iii. Desarrollar un plan de consolidación de departamentos, escuelas, facultades y recintos, en donde primen los criterios académicos, a fin de garantizar la diversidad y la calidad en la oferta.
- iv. Desarrollar plan para contratos anuales o multianuales.
- v. Examinar críticamente el organigrama administrativo de las unidades y encaminar la reestructuración que fuera necesaria.
- vi. Descentralización respecto a la Administración Central.
- vii. Rechazo a “la homogeneidad sistémica”.
- viii. Autonomía total en las finanzas y manejo del presupuesto de los Recintos.
- ix. Autonomía para la aprobación de cursos y programas nuevos.
- x. Descentralización del poder decisional de los decanatos ejecutivos y de la Rectoría en determinados aspectos.
- xi. Fortalecimiento del poder decisional de las facultades creando mayores espacios para la participación efectiva de los distintos componentes de la comunidad universitaria.
- xii. Desarrollar medidas para obtener la mayor transparencia en las decisiones administrativas de toda índole.

- xiii. Evaluar periódicamente los nombramientos gerenciales en ciclos de tres a cinco años, por ejemplo, que incluya evaluadores externos. Ello evitaría que con cada cambio de gobierno cambien los administradores o que continúen aquellos que no han sido los más idóneos.
- xiv. Reducir en número y funciones el Senado Académico para que atienda aquellos asuntos que son de su pertinencia. Estas funciones deben estar dirigidas a una discusión amplia, coordinada y de objetivos claros en torno a asuntos académicos.
- xv. Diseñar un calendario del plan de trabajo concreto y realizable, y avalúo con un Comité de Efectividad, compuesto por docentes, no docentes y estudiantes y un comité asesor de finanzas que genere ideas para adquirir nuevos recursos y hacer mejor uso de los existentes, en el cual el cultivo de la filantropía ocupe un papel destacado.
- xvi. Priorizar la reingeniería de los procesos administrativos y de recaudaciones, lo que permitirá ser más eficientes en el manejo del tiempo a las personas encargadas de asumir estas responsabilidades.
- xvii. Creación de una sola entidad que maneje sub cuentas para cada unidad que reciba apoyo de entidades o individuos, a manera de un fideicomiso o fundación, en las que cada unidad pueda manejar específicamente todo donativo que reciba por medio de la comercialización, venta de patentes, recaudación de fondos propiedad intelectual o venta de servicios. Esta entidad tendría personal administrativo de apoyo a las gestiones de búsqueda de fondos de las unidades.
- xviii. Desarrollar un nuevo plan de clasificación del personal no docente a cargo de la búsqueda de fondos externos con el objetivo de hacer la institución más eficiente en el reclutamiento y retención de personal diestro y con experiencia en estas áreas especializadas. Las funciones de este personal deben ser acordes con la gestión de recaudación y venta de servicios y/o productos del mercado actual.
- xix. Proveer los recursos para que el personal de desarrollo se relacione con entidades especializadas que agrupan estos profesionales y que participen en seminarios, conferencias y talleres que enriquecerán la gestión de contacto con donantes de diversos sectores.
- xx. Creación de una entidad base para el manejo de las estructuras de recaudación de fondos, con sub cuentas para cada unidad crea la estructura estándar para centralizar los servicios comunes en las unidades.



REUNIÓN PROFESORES ESCUELA DE ARQUITECTURA

Fecha: 15 de agosto de 2016

Hora: 12:30 PM

Dirigida por: Mayra Jiménez
Decana Interina

Asunto: **Discusión del Plan Estratégico**
Comentarios al borrador del Plan Estratégico UPR 2016-2021

Presentes:

Ricardo Acuña Hernández	Anna Georas Santos
Luis Alonso Conty	Anixa González Ríos
Andrea Bauzá Hernández	Mayra O. Jiménez Montano
Blanquita Calzada Acosta	Oscar Marty Baldisone
Humberto Cavallín Calanche	Víctor Nieto Villalón
María Gabriela Flores Kearns	Juan Penabad
Manuel García Fonteboa	Robin Planas
Lilliana Ramos Collado	Jorge Rocafort Rivera
Esteban Sennyey Halasz	Enrique Vivoni Farage

Según lo discutido en la reunión convocada el 15 de agosto de 2016 para la discusión del Plan Estratégico UPR 2016-2021, los profesores presentes enfatizaron en los siguientes puntos:

1. Aspectos metodológicos del Plan: En cuanto a la manera en la cual se elaboró el plan, se realizaron las siguientes observaciones:
 - a. No se desprende de la evidencia presentada en el documento o sus anejos la manera en la cual los resultados del Plan “10 para la Década” informan las decisiones del Plan Estratégico presentado a discusión.
Según se señala en la Certificación Núm. 3 2009-2010 de la Junta de Síndicos, se definieron 30 indicadores para evaluar

los avances y resultados del Plan “10 para la Década”. No todos estos indicadores aparecen reflejados en los anejos que apoyan las decisiones del nuevo plan, y aquellos presentes en los anejos no reflejan la variación interanual, y se desconocen las metas cuantitativas o cualitativas que se esperaba alcanzar en cada caso, con lo cual se ignora también si se alcanzaron o no las metas del plan, así como las razones para uno u otro escenario.

Toda esta información es imprescindible para poder conocer de manera certera los logros del plan anterior, y atemperar las decisiones a partir de ello para la elaboración del nuevo Plan Estratégico.

- b. No queda clara la razón de incluir la encuesta a miembros de la institución como una variable para la toma de decisiones para el nuevo plan, y el tamaño de la muestra hace dudar de la validez de los resultados obtenidos como una fuente representativa de las opiniones de los miembros de la institución ante las variables medidas por esa encuesta (de 76 cuestionarios de esos sólo contestaron 25, y las métricas y resultados no se incluyen en el informe o en sus anejos)
- c. Hay una ausencia evidente de inclusión y consideración de las variables económicas, y la elaboración de escenarios para la institución y la implantación de políticas académico/administrativas en esos escenarios. Esto incluye también el presentar un escenario comprehensivo de la situación financiera de la institución, sus ingresos, compromisos fiscales, y la manera en la cual se espera sustentar económicamente las líneas de interés propuestas por el Plan.
- d. En cuanto al modelo seguido para la elaboración del plan, contenido en la Figura 1, éste se presenta como un proceso lineal, y sin realimentaciones, lo que podría sugerir la implantación de un modelo rígido que no incluye el necesario avalúo periódico durante el diseño e implantación del Plan, que entendemos no solamente es necesario sino además crítico en los posibles escenarios de incertidumbre ante los

cuales nos estaremos enfrentando como institución tanto en lo interno de la misma, como en relación a las variables sociales, políticas y económicas de Puerto Rico.

- e. A partir de la información presentada, se desconoce cómo se establecieron las prioridades que llevaron a determinar los llamados “Asuntos”, y de qué manera estos dan continuidad y/o corrigen los objetivos establecidos por el plan anterior.
- f. A parte de no tener claro el escenario actual de la institución, tampoco queda claro cuál es el escenario al cual desea conducirse la institución con este plan, y cómo eso se traduce operacionalmente en metas de índole cuantitativas y cualitativas.

2. Observaciones a los ocho Asuntos Estratégicos Propuestos:

- a. Observaciones generales: Para todos los Asuntos Estratégicos presentados, observamos recurrencias en cuanto a cuatro aspectos:
 - i. No existe correspondencia horizontal evidente entre los contenidos de las cuatro columnas de la tabla. Es decir, no queda claro como los Asuntos Estratégicos se operacionalizan en metas, como las metas se corresponden con los objetivos, y como esos objetivos se corresponden con los indicadores y de qué manera esos indicadores son suficientes para medir el logro.
 - ii. En la tabla hay una ausencia evidente de:
 - 1. Quiénes son los responsables de ejecutar las acciones para el logro de los objetivos
 - 2. Los recursos con los cuales se financiarán las acciones requeridas para el logro de los objetivos

Consideramos que estas ausencias son inexcusables, en la medida que impide por un lado poder establecer un sistema claro de *accountability* en las ejecutorias, y por otro porque no permite ponderar adecuadamente la viabilidad de las acciones en términos de la capacidad financiera de la institución para ejecutar estas acciones.

3. Recomendaciones en relación a los Asuntos Estratégicos señalados por el Plan.

Además, los profesores presentes señalaron que se debe incluir en el Plan los aspectos de instalaciones y planta física de la Institución. Dada la situación actual evidente en nuestro Recinto de deterioro de las instalaciones físicas, y las limitaciones para la inversión en nuevas edificaciones, es recomendable que el Plan Estratégico establezca directrices claras que permitan conocer la manera en la cual se estará abordando el problema de las edificaciones, equipos y sistemas (incluido aspectos como el consumo de energía y otros servicios) en nuestra institución, máxime en los escenarios de limitación fiscal que posiblemente estaremos enfrentando en el futuro inmediato. Por otra parte, muchas de las estructuras, una vez restauradas, pueden convertirse en vivienda, para estudiantes, profesores e investigadores visitantes y locales. Los bienes inmuebles pueden ser activos fijos valiosos para el balance fiscal de nuestra institución.

a. **Asunto 1 –**

- i. El conocimiento debe seguir la demanda.
Incluir quién tiene responsabilidad constatable
Identificar los recursos y de dónde vienen en cada asunto y tema
- ii. Se indica que se debe optimizar la oferta académica para atemperarla a los desarrollos de las disciplinas y las demandas socioeconómicas, culturales y laborales del país. Sin embargo, los elementos socioeconómicos, culturales y laborales del país no se consideran en la columna Objetivos. Solo se menciona la “realidad fiscal de la institución”.

b. Asunto 2 –

- i. Se indica que se debe desarrollar la infraestructura académica y tecnológica necesaria, incluyendo un sistema de gestión del aprendizaje en línea. En el punto 2.3. no se menciona la capacitación del personal administrativo para el apoyo de la Educación a Distancia. Es como si no existiera el apoyo del personal administrativo en temas de Educación a Distancia.

c. Asunto 3 –

- i. Tampoco se menciona al personal administrativo en apoyo a la investigación y sabemos que es fundamental que tareas administrativas se realicen de forma efectiva y eficiente para que los investigadores se puedan dedicar en exclusividad a la investigación y no a atender asuntos administrativos.
- ii. La métrica de evaluación debe ser más cualitativa que cuantitativa.
- iii. Se discutió ampliamente acerca de la presunción de este objetivo de convertir a la investigación en un ente autofinanciable, generador de recursos y elaborador de productos comercializables. Si bien esto puede ser aplicable a una parcialidad de las áreas de investigación del Recinto, no refleja la realidad de áreas de investigación de difícil financiación y/o en las cuales su producto último no consiste en la producción de bienes comercializables.

d. Asunto 4 –

- i. No es un plan específico de dar continuidad a las gestiones realizadas anteriormente.

e. Asunto 5 –

- i. punto 5.4 trata de incrementar el apoyo a los graduados. ¿Por qué se excluyen los estudiantes subgraduados que también son producto de la Universidad?

f. **Asunto 6 –**

- i. Se recomienda mencionar las relaciones entre los Recintos y los cascos urbanos donde se insertan.
- ii. Se sugiere que el indicador debe ser cualitativo.

g. **Asunto 7 –**

- i. A qué tipo de infraestructura se refiere que apoye a internacionalización.

h. **Asunto 8 –**

- i. Se busca la “calidad de la gestión”. No se incluye la “agilidad”, que tanta falta le hace a la institución.
- ii. Incluir el espacio físico, el mantenimiento, reparación y ahorro energético.

En un comentario global expresado por la Facultad, se percibe el modelo de universidad esbozado por este documento como uno con énfasis rentista, más próximo a los intereses de las Universidades privadas, que al propósito de la Universidad Pública.

Agradecemos la oportunidad brindada para expresar nuestros puntos de vista acerca de este Plan, y esperamos que nuestros comentarios sean de utilidad para la revisión del mismo, de manera tal que podamos contar con una hoja de ruta clara, realista y ajustada a las expectativas y necesidades de nuestra comunidad universitaria, y de Puerto Rico como un todo.

**Reacciones y recomendaciones al Plan Estratégico de la UPR
de la Facultad de Educación**

Introducción

El Plan Estratégico luce algo contradictorio, paradójico y discordante. Presenta una serie de argumentos que no se sostienen para justificar los cambios que proponen. Es un plan de tipo corporativo-empresarial, lo cual no es cónsono con la visión humanista de nuestra universidad. Las prioridades en el documento se inclinan hacia la ‘competitividad’ del país en comparación con las políticas sociales y los proyectos de la ciudadanía relacionados con la misión donde se enfatizan la convivencia pacífica, la equidad, justicia social con la participación política para el desarrollo democrático sustentable del país. Además, es demasiado ambicioso para los recursos, tan escasos, que tiene la institución en este momento. Solicita del claustro y la comunidad universitaria consensuarlos recabando los “ajustes” que habrá que hacer para poder implantarlo.

Nos parece que en comparación con el Plan Estratégico vigente están excluidos asuntos básicos tales como la eficiencia y belleza en los espacios naturales y edificados (Meta VIII) y la optimización administrativa y gerencial (Meta IX). El plan no atiende la elaboración de políticas y programas relacionados a asuntos ecológicos tales como el reciclaje, la conservación y el ahorro energético, entre otros. Nos preguntamos, cómo se atenderán en la UPR los asuntos relacionados a estructuras cuyo estado sea uno de riesgo a la salud y a la seguridad y cuál es la meta y sus objetivos para atender el asunto de conservar y diseñar sus espacios.

La “optimización” de los recursos para fortalecer la capacidad financiera de la institución sin anticipar las acciones que pueda tomar la JUNTA de Control Fiscal Federal sobre la UPR – que podría iniciar la reestructuración del sistema universitario público- evidencia una vez más, la incapacidad de la gobernanza para manejar la crisis de la institución ante los determinantes externos que inciden en el futuro de la Universidad de Puerto Rico.

La intencionalidad de un plan estratégico es su capacidad de ser ejecutable con eficacia y eficiencia, en lograr los resultados de metas y objetivos, que supone condiciones necesarias y suficientes. Se requiere, consecuentemente, un gobierno universitario con autonomía; una mentalidad con amplitud acerca de los asuntos anteriores; la indispensable flexibilidad en leyes, reglamentos y normas, estructuras académicas y administrativas; flexibilidad rápida, racional y eficaz en la toma de decisiones que hagan posible la ejecución del plan. Estas condiciones son previas al Plan, de no existir, deben ser incorporadas en los procesos iniciales como estrategia prioritaria de gobierno en la toma de decisiones. Una cantidad considerable de indicadores de éxito son imposibles de lograr sin condiciones que los posibiliten, por lo cual hacen del plan un documento pro-forma sin concreción o aplicación en la práctica, lo que aumenta la erosión de credibilidad en la universidad.

Para que todos los cambios propuestos se logren se requiere una revisión de las políticas administrativas, y una redistribución de los recursos fiscales, físicos y humanos. De este modo, podremos cumplir con nuestra misión.

I. Reacción a la Misión, Visión y Retos del Momento Histórico

Misión:

La universidad estatal, históricamente, ha tenido la responsabilidad nacional de culminar el proyecto de 'ciudadanía' iniciado en la familia, las escuelas y otras instituciones, para formar a los jóvenes como científicos, profesionales, técnicos y ciudadanos comprometidos y responsables; donde los docentes llevan a cabo la misión de educar las generaciones del futuro.

Retos del momento histórico:

La identidad institucional se debe valorar antes de evaluar este documento. La situación actual en la que se encuentra el país y, por ende, el impacto que tiene sobre la Universidad así lo amerita. La propuesta se inclina hacia la estrategia económica de la ciencia y la tecnología de gran valor. Este sector es altamente competitivo a nivel internacional y requiere altos niveles de inversión en investigación y desarrollo de infraestructura, en la universidad, en escuelas del siglo XXI y aquellas especializadas en ciencias y matemáticas. Se requiere de fondos federales que eleven la inversión

local a un nivel mayor del 3.0% del PIB (que el actual de .08%) para llegar a generar patentes, propiedad intelectual y derechos de autor en la creación y producción de conocimiento de valor científico-tecnológico económico en la universidad. Es indispensable la creación de alianzas de la academia con el sector privado y el gobierno.

II. Comentarios y recomendaciones a las metas propuestas en este Plan Estratégico.

Meta I: Innovación Académica

1. La “innovación académica” se presenta como la solución a los problemas estructurales, de organización y pertinencia en relación a las “nuevas prioridades” para cerrar la brecha institucional entre el proyecto político-cultural industrial-urbano del siglo pasado, y los requisitos y estrategias del crecimiento y desarrollo económico del futuro. Para hacerlo se diagnostica rezago, ineficiencia y poca efectividad de la institución, y no la incapacidad que ha demostrado la gobernanza de la universidad para atender los reclamos de reforma, transformación y de integrar la institución a la sociedad, con una autonomía responsable sin intervención del poder político partidista.
2. Muchos estudiantes subgraduados reclaman semestres más “cortos” e intensos tipo Verano, para ser más ágiles con el tiempo.
3. En este renglón se habla de EMPRENDERISMO lo cual debe ir acompañado de una Certificación que permita la creación de nichos de trabajo para generar ingresos tales como: Centros de Apoyo y Tutorías; Educación en el hogar (homeschooling); Colectivos que creen productos tecnológicos-educativos.
4. La agenda académica debe atender de manera efectiva el desarrollo de nuestros estudiantes, atendiendo las necesidades de éstos.
5. Optimizar la oferta académica para atemperarla a los desarrollos de las disciplinas y las demandas socioeconómicas, culturales y laborales del país y de la sociedad global.
6. Se sugiere la redacción un objetivo relacionado a facilitar la formación de personas integrales en sus aspectos personales, éticos, cívicos, y sociales que

utilicen sus talentos, capacidades, habilidades y destrezas para desarrollar la productividad mediante proyectos e iniciativas creativas e innovadoras.

7. Unir los objetivos 1.2 y 1.5 para establecer una articulación académica efectiva entre las unidades del Sistema, de conformidad con la realidad fiscal de la institución, que promueva la colaboración y sinergia entre estas.
8. Añadir un objetivo 1.6 que lea: Crear programas para atraer personas de la 3ra edad que tienen la posibilidad de aportar significativamente a la sociedad puertorriqueña.

Meta II: Educación a Distancia:

1. La educación a distancia requiere capacitación y un excelente apoyo tecnológico, que no tenemos en este momento. Además, requiere de informes y evaluaciones en torno a la cantidad y calidad de los programas académicos que se ofrecen y de la calidad de la infraestructura tecnológica que se instala para las gestiones administrativas, estudiantiles, docentes y de investigación.

Meta III: Investigación competitiva y Transferencia de tecnología

1. Respecto al indicador 3.1 que expone que los profesores generarán sus propios salarios mediante fondos externos sugiere la falta de recursos y responsabilidad de la UPR con las plazas docentes. Se reitera o sugiere como indicador de logro la cantidad de compañías incipientes. El concepto de salario implica unas responsabilidades de la institución con el profesor. Si lo que implica es el pareo con fondos externos entonces debe explicarse.
2. Añadir un objetivo 3.6 que lea: Capacitar a los docentes en la redacción y preparación de propuestas para adquirir fondos externos.
3. El concepto de Transferencia de Tecnología debe estar mejor explicado y definido dentro del área de investigación.

Meta IV: Aplicación de la Tecnología

1. Ampliar el concepto de las tecnologías para que no se limite a las áreas de ciencias y tecnologías de la información.

2. Revisar el Objetivo 4.2 para que lea: Estandarizar los procesos de evaluación e investigación institucional para facilitar el acopio, manejo y divulgación de datos para la toma de decisiones administrativas y académicas.

Meta V: Éxito estudiantil

1. Mantener un plan de reclutamiento efectivo y atractivo, cónsono con una realidad de país donde la competencia privada es extremadamente agresiva.
2. Atemperarnos a las necesidades reales de nuestros estudiantes, no tan solo en los aspectos de empleabilidad y gestión empresarial.
3. Modificar Objetivo 5.3 para que diga: Aumentar las tasas de retención y graduación utilizando estrategias apoyadas por la investigación basada en evidencias mediante el desarrollo de diversos instrumentos para recopilar información den torno a qué factores facilitaron o impidieron su transcurso por la universidad: Recursos administrativos, docentes, tecnológicos, o económicos.
4. Añadir Objetivo 5.5 Apoyar al estudiante durante su transcurrir por la universidad mediante la disponibilidad de recursos de ayudas como asesorías y orientaciones, además de la disponibilidad de cursos.
5. Proveer más apoyo para las asociaciones estudiantiles, más movilidad de estudiantes internacionales mediante intercambios, participación de competencias estudiantiles.
6. No se menciona (al menos de manera explícita) el proyecto de implantar un proceso de evaluación estudiantil de los profesores. Se propone se añada al plan estratégico un proceso orquestado hacia la evaluación estudiantil de los docentes.

Meta VI: Responsabilidad Social

1. La responsabilidad social de la universidad se trae para ampliar la gestión social como proyecto de asesoría principal en la solución de problemas de la sociedad, algo que se ha venido haciendo por años, a pesar de los recursos reducidos para esta gestión. Lo importante aquí es el compromiso de la

universidad con las metas de desarrollo de la comunidad y la sociedad en su conjunto.

2. Añadir una meta para fomentar las actividades culturales para toda la comunidad académica y estudiantil.
3. Ampliar los indicadores para medir la ejecutoria de la meta. La cantidad no es lo único importante sino la calidad de los proyectos y el impacto que puedan tener en la sociedad puertorriqueña
4. Incluir en los indicadores el impacto que han tenido en la comunidad y en el país los proyectos y consorcios

Meta VII. Internacionalización

1. En el ámbito internacional, evaluar las condiciones existentes en el Decanato de Relaciones Internacionales y si éstas pueden responder a lo que se plantea en el Plan.
2. Cambiar los procesos para admitir estudiantes extranjeros para estudios especiales como: un curso, una pasantía de un mes, dos cursos, sin que tengan que ser admitidos a tiempo completo. Quitar las camisas de fuerza. Hay demanda, pero no podemos ofrecer la oferta.
3. Modificar Objetivo 7.4 para que lea: Promover y apoyar económicamente el intercambio de docentes y estudiantes para actividades académicas, de investigación y de creación.
4. Añadir el Objetivo 7.6: Crear un programa para la disseminación de información sobre Puerto Rico en aspectos geográficos, turísticos, educativos y de recursos profesionales.
5. Asignar fondos recurrentes y personal para tener presencia internacional.

Meta VIII: Optimización de recursos

1. Aumentar o redistribuir el presupuesto UPR.
2. Crear nuevas empresas universitarias.

3. Agilizar las transacciones de compra – venta por ATH y tarjetas de crédito para venta de material didáctico. Aunque se pueda adquirir en línea, se puede vender también, si el mecanismo es ágil.
4. Añadir el Objetivo 8.5: Buscar formas creativas de utilizar recursos existentes, que hasta el momento no se utilizan para generar fondos.
5. El asunto de los recursos humanos (no docentes) solo se plantea de manera muy breve en esta meta como optimización de recursos donde se establece que se creará un nuevo plan de clasificación del personal no docente. Sin embargo, no indica en la meta cómo se va a estimular e integrar a este personal en programas de adiestramientos y readiestramientos que atempere sus funciones con la realidad actual de la UPR.
6. En la agenda de planificación propuesta no se incluye como un asunto prioritario la atención a los espacios y la coordinación y planificación en la construcción y conservación de los mismos.

Recomendaciones generales:

- El Plan debe ser práctico y realista para cuando se solicite información por la Junta de Control Fiscal.
- Mantener continuidad de los procesos, independientemente de los cambios administrativos.
- Disponer de la infraestructura que agilice los procesos burocráticos. Establecer tiempo límite en cada dependencia que tenga que aprobar los cambios de los procesos.
- Las alternativas de innovación académica que se propongan se deben aprobar a tiempo, sin trabas legales y administrativas (Asignación de fondos recurrentes y personal para tener presencia internacional).

Sometido por:

Roamé Torres González, Ed.D.
Decano

Facultad de Educación

26 de agosto de 2016

(15 de agosto de 2016)

Meta 1. Innovación Académica: Optimizar la oferta académica para atemperarla a los desarrollos de las disciplinas y a las demandas socioeconómicas, culturales y laborales del país.

1.3

Ampliar los ofrecimientos de educación continua y estudios profesionales, en especial las certificaciones profesionales.



1.4

Salvaguardar el peritaje del personal docente de forma que se propicie la continuidad y calidad de los programas académicos.



1.5

Establecer una articulación académica efectiva entre las unidades del Sistema que promueva la sinergia entre estas.



Meta 1: Indicadores sugeridos

▫ Cantidad y tipo de cambio académico ▫ Modificaciones académicas dirigidas a fortalecer el emprendimiento ▫ Plan de desarrollo académico, articulado entre las unidades del Sistema ▫ Cantidad de ofrecimientos nuevos en educación continua y estudios profesionales, incluyendo las certificaciones profesionales ▫ Normas, procedimientos o políticas establecidas para el reclutamiento y retención del personal docente que garanticen continuidad y calidad de los programas académicos



Meta 2. Educación a Distancia: Establecer programas académicos de educación a distancia para satisfacer necesidades educativas.

Meta 2

Establecer programas académicos de educación a distancia para satisfacer necesidades educativas.



2.1

Revisar y actualizar las políticas de educación a distancia y otras políticas académicas pertinentes para ofrecimientos dentro y fuera de Puerto Rico.



2.2

Desarrollar la infraestructura académica y tecnológica necesaria, incluyendo un sistema de gestión del aprendizaje en línea.



2.3

Capacitar a la facultad en el área tecnológica y académica de educación a distancia.



2.4

Elaborar, aprobar propuestas e implantar programas académicos en línea identificados como idóneos para dicha modalidad.



Meta 2: Indicadores sugeridos

▫ Políticas revisadas y políticas nuevas adoptadas ▫ Cantidad de propuestas y cantidad de programas académicos implantados ▫ Cantidad de estudiantes matriculados en esta modalidad de ofrecimientos

Meta 3. Investigación Competitiva y Transferencia de [conocimientos y productos](#): Enriquecer la gestión de investigación y la transferencia de conocimientos y productos de manera que se fortalezca su [aportación](#), competitividad y proyección a nivel [local](#), [regional](#) y mundial.

Meta 3

Enriquecer la gestión de investigación y la transferencia de [conocimientos y productos](#) de manera que se fortalezca su [aportación](#), competitividad y proyección a nivel [local](#), [regional](#) y mundial



3.1

Incrementar el número de investigadores [mediante nombramientos conjuntos y crear una infraestructura institucional eficaz y facilitadora](#) para que generen de manera escalonada sus propios salarios mediante fondos externos.



3.2

Aumentar la cantidad de patentes radicadas y de publicaciones en revistas arbitradas y de prestigio internacional.



3.3

Fomentar la labor creativa en áreas susceptibles a captación de fondos.



3.4

Establecer estrategias y procedimientos ágiles que aseguren la implantación efectiva de las políticas de la UPR sobre patentes e invenciones y su comercialización.



3.5

Fomentar espacios de incubación de compañías incipientes creadas para comercializar tecnología.

Meta 3: Indicadores sugeridos

▫ Cantidad de investigadores que genera sus propios salarios en 2016 y cambio anual ▫ Aumento en la cantidad de patentes radicadas y cantidad de publicaciones en revistas arbitradas y de prestigio internacional. ▫ Aumento en fondos externos obtenidos para investigación y desarrollo ▫ Aumento en el número de proyectos estratégicos, colaboraciones de investigación, licencias ejecutadas y cantidad de compañías incipientes (start-ups) ▫ Aumento en la cantidad de Formularios de Divulgación de Inventos radicados ▫ Número de compañías instaladas en las incubadoras provistas

Meta 4. Aplicación de la Tecnología: Maximizar la aplicación de la tecnología y de los sistemas de información en las áreas académicas, administrativas y de investigación institucional para el apoyo a la gestión de la Universidad.

Meta 4

Maximizar la aplicación de la tecnología y de los sistemas de información en las áreas académicas, administrativas y de investigación institucional para el apoyo a la gestión de la Universidad.



4.1

Instituir sistemas de información eficientes en áreas administrativas, financieras, de recursos humanos, servicios académicos y estudiantiles.



4.2

Estandarizar los procesos de investigación institucional para facilitar el acopio, manejo y divulgación de datos para la toma de decisiones.



4.3

Asegurar la amplia divulgación y acceso a las políticas, normas, procedimientos y datos institucionales.



Meta 4: Indicadores sugeridos

▫ Incremento en la cantidad de servicios institucionales ofrecidos en línea. ▫ Nivel de satisfacción de los usuarios de los sistemas de información en áreas administrativas, financieras, de recursos humanos, servicios académicos y estudiantiles y de los usuarios de datos institucionales. ▫ Estimado de logros de los funcionarios de OPII acerca de la estandarización de procesos.



Meta 5. Éxito Estudiantil: Asegurar el acceso a la Universidad de los mejores talentos de nuestra población estudiantil, manteniendo altos niveles de calidad de los egresados.

Meta 5

Asegurar el acceso a la Universidad de los mejores talentos de nuestra población estudiantil, manteniendo altos niveles de calidad de los egresados.



5.1

Aumentar la efectividad de los programas de reclutamiento de estudiantes para atraer los mejores talentos a la Universidad.



5.2

Revisar los criterios de admisión de estudiantes de escuela superior a partir de su valor predictivo.



5.3

Aumentar las tasas de retención y graduación utilizando estrategias apoyadas por la investigación basada en evidencias.



5.4

Incrementar el apoyo a los graduandos en la colocación en empleos y gestión empresarial.



Meta 5: Indicadores sugeridos

▫ Tasa de matrícula ▫ Tasa de retención ▫ Tasa de graduación ▫ Tasa de empleo

Meta 6. Responsabilidad Social: Actuar como principal ente asesor, creador y facilitador en la búsqueda de alternativas para la solución de la problemática social y económica del país.

Meta 6

Actuar como principal asesor, creador y facilitador en la búsqueda de alternativas para la solución de la problemática social y económica de Puerto Rico.



6.1

Participar de forma activa y amplia en asuntos prioritarios de la comunidad.



6.2

Divulgar las iniciativas y el peritaje de los recursos humanos universitarios para promover a los investigadores y docentes como asesores y expertos en áreas de necesidad del país.



6.3

Participar proactivamente en el desarrollo de políticas públicas en el país.



6.4

Facilitar la articulación de equipos entre las unidades para contribuir a la búsqueda de soluciones y alternativas a los problemas sociales y económicos de país



6.5

Extender a otras unidades, proyectos comunitarios que hayan resultado exitosos en la unidad de origen.



6.6

Vincular la academia y el desarrollo económico social del país o de una región mediante la creación de consorcios programáticos entre las unidades del Sistema.



Meta 6: Indicadores sugeridos

▫ Número de proyectos de urgencia social en los cuales participan estudiantes y profesores. ▫ Cantidad de proyectos de política pública generados por la comunidad universitaria. ▫ Cantidad de consorcios entre unidades del Sistema.



Meta 7. Internacionalización: Fortalecer la infraestructura y los procesos de apoyo para los programas e iniciativas internacionales.

Meta 7. Internacionalización: Fortalecer la infraestructura y los procesos de apoyo para los programas e iniciativas internacionales.



7.1

Proveer la infraestructura y recursos necesarios para recibir estudiantes extranjeros [e investigadores visitantes de gran prestigio académico.](#)



7.2

Fortalecer el vínculo entre la UPR y otras universidades y organizaciones internacionales.



7.3

Promocionar la Universidad como un destino académico para estudiantes de la diáspora puertorriqueña e internacionales.



7.4

Promover el intercambio de docentes y estudiantes para actividades académicas, de investigación y de creación.



7.5

Revisar políticas de reclutamiento de no-residentes de forma que la actividad sea costo-efectiva.



Meta 7: Indicadores sugeridos

▫ Acciones de intercambio que resultan de convenios o alianzas. ▫ Relación entre las necesidades identificadas y los proyectos de infraestructura y la asignación de recursos para recibir estudiantes extranjeros. ▫ Aumento en el reclutamiento de estudiante de la diáspora puertorriqueña e internacionales.

Meta 8. Optimización de Recursos:Fortalecer la capacidad financiera de la institución.

Meta 8

Fortalecer la capacidad financiera de la institución.



8.1

Ajustar la operación de la Universidad a los cambios presupuestarios y de financiación producto de la crisis fiscal del país mediante las mejores prácticas académicas y administrativas y la reingeniería de procesos.



8.2

Aumentar la obtención de fondos externos a través de propuestas federales o estatales, la comercialización de patentes y de otra propiedad intelectual, y la venta de servicios



8.3

Crear nuevas empresas universitarias, corporaciones subsidiarias y cooperativas que aseguren fondos adicionales a la Universidad.



8.4

Desarrollar un nuevo plan de clasificación del personal no docente a tono con las necesidades laborales de la institución y los cambios en las profesiones y oficios a fin de fortalecer la calidad y eficiencia de la gestión institucional.



8.5

Captar recursos que amplíen las bases de financiación a la vez que fortalezcan la vinculación de la Universidad con los exalumnos, donantes y otros sectores.



8.6

Estandarizar y centralizar la infraestructura y los servicios comunes de las unidades.



Meta 8: Indicadores sugeridos

▫ Evaluación periódica de ajustes a las operaciones de la UPR. ▫ Aumento en la captación de fondos externos. ▫ Aprobación del plan de clasificación del personal no docente



Otras recomendaciones

**Departamento de Ciencia Política
Recinto de Río Piedras
Universidad de Puerto Rico**

Insumo al Plan Estratégico 2016-2021

META 1

Si bien es cierto que como universidad pública parte de la misión es responder a las necesidades del país, esto no debe significar que toda innovación académica tiene que tener como norte a Puerto Rico. Debemos reconocer el valor inmanente de la producción de conocimiento e incentivar la innovación académica en todos sus aspectos. Esto es parte esencial de lo que es una universidad. Si abandonamos el carácter universitario por el localismo arriesgamos sucumbir ante una lógica instrumental que siempre resulta nefasta para cualquier institución universitaria.

1.1

La pertinencia social no es un criterio adecuado para un universo académico. Podemos encontrar tanto disciplinas como ofertas curriculares específicas que toman en consideración, como uno de sus aspectos, el asunto de la pertinencia social. Sin embargo, no es lo central ni necesariamente lo más importante. Factores coyunturales de la situación del país no pueden ser el norte de un proyecto académico de largo plazo.

1.2

Esto si bien resulta una posición sensible, no concuerda con el aumento en la cantidad de estudiantes que se aceptan al Sistema. Esto implica que al nivel de la Administración Central se establecen políticas públicas populistas de reclutamiento de estudiantes que no corresponden con la realidad de los recursos humanos docentes para atender el crecimiento de la matrícula estudiantil.

1.3

La ampliación de este tipo de ofrecimiento solo tiene sentido si la oferta es autoliquidable. De no ser este el caso, encontramos otra instancia de lo señalado en la sección 1.2

1.5

Una de las maneras de atender este asunto implica atender la duplicidad que existe en los programas académicos. El mejor y más absurdo ejemplo de esto, aunque no el único, es la existencia de tres departamentos de inglés y tres departamentos de español en el Recinto (dos en Estudios Generales, dos en Humanidades y dos en Administración de Empresas).

META 2

La educación a distancia es una modalidad cuyo objetivo principal en las universidades en EEUU ha sido el aumento en los ingresos que genera la modalidad. El valor pedagógico de esta modalidad es altamente cuestionable, además de los recursos tecnológicos y adiestramiento de personal que requiere. En el caso de la UPR, debido al bajo costo de matrícula, estas iniciativas implican aumentos en los costos operacionales que no se van a ver recuperados, lo que en la situación fiscal actual es una pésima decisión. Adicionalmente, es realmente surreal en un contexto de infraestructura donde los proyectores de los salones no funcionan, muchos docentes no cuentan con equipo tecnológico ni espacios adecuados de trabajo. Adicionalmente, la creación de todo un decanato para esto conlleva una serie de medidas que aumentan no solo los costos sino la burocracia misma de la institución. La creación de decanatos que no son de carácter académico ha sido un problema histórico en la institución. Por ejemplo, ¿Qué sentido tiene que funcionarios administrativos que ostentan el título de “decanos” tengan poder (voz y voto) en las decisiones académicas sobre ascensos, permanencias y licencias sabáticas en la Junta Administrativa?

El hecho de que muchas otras universidades incursionen en X ó Y práctica, como lo es la educación a distancia, no significa que sea una buena decisión para nuestra universidad. Este tipo de decisión compleja debe ser estudiada con mayor cuidado para determinar si será una práctica adecuada para nuestra realidad institucional.

META 3

Uno de los problemas más comunes que enfrentan los investigadores de la UPR es la cantidad absurda de obstáculos administrativos, certificaciones obsoletas, y obstáculos en la remuneración posible dentro de los proyectos, entre otros. Cualquier iniciativa seria que busque aumentar la competitividad del Recinto en este ámbito tiene que buscar soluciones adecuadas a nuestros tiempos y abandonar no solo las estructuras burocráticas sino también la mentalidad que éstas generan.

META 4

Existen al menos dos condiciones necesarias para tan siquiera pensar en iniciativas que tengan esta meta como su norte: (1) que los recursos tecnológicos existan (2) que los recursos tecnológicos existentes funcionen adecuadamente. La realidad de nuestra infraestructura tecnológica en las Facultades es que un número sustancial de (1) no cumple con (2).

META 5

Esta meta es loable y condición *sine qua non* de toda institución de educación superior. Sin embargo, políticas populistas de acceso implantadas recientemente como iniciativa de la Presidencia y la Junta de Gobierno entran en abierta contradicción con esta meta.

META 6

Para facilitar esta meta es imperativo repensar la manera en que la práctica intramuros de la Universidad se lleva a cabo. La complejidad y cantidad de procesos complejos y obstáculos administrativos que actualmente implica la práctica intramural desincentiva esta modalidad entre muchos docentes que de otra manera participarían más activamente de este mecanismo institucional.

META 7

La congelación de las sabáticas es una de las políticas que más daño han hecho a la internacionalización y la producción académica de alta calidad (libros y artículos publicados en editoriales académicas y revistas arbitradas). Cualquier iniciativa seria de internacionalización tiene que ir acompañada de las posibilidades para llevarlas a cabo.

7.4

El Departamento de Ciencia Política comenzó una iniciativa para el intercambio de estudiantes y profesores con la University of Connecticut. Esta iniciativa requería del visto bueno del Decanato de Asuntos Académicos. La dirección departamental intentó por meses reunirse con la Decana de Asuntos Académicos y en nueve meses nunca recibimos respuesta. Esto es un simple ejemplo del tipo de cambios tanto en los procesos como en la mentalidad que hacen falta para viabilizar este tipo de iniciativa. La posibilidad de llevar a cabo exitosamente experiencias y actividades que contribuyan a la internacionalización tiene que estar desconectada de personalismos, humores, e idiosincrasias de la gerencia universitaria. El amparo del éxito tiene que estar ligado al mérito de lo propuesto y la viabilización procesal independiente de los administradores de turno.

Conclusión

El problema fundamental del propuesto plan estratégico radica en el contraste que surge entre la pobreza conceptual y práctica del proyecto académico frente a la ambición ilusa de las metas tecnológicas. Lamentablemente, esta es una tendencia muy afín con la racionalidad instrumental de las sociedades liberales contemporáneas. Cuando esta tendencia se da en el contexto de una institución financiada por el estado y cuya infraestructura sufre de graves problemas (edificios enfermos, computadores obsoletos, proyectores averiados, escasez de salones, acceso wi-fi inadecuado, falta de materiales de operación básica, etc) la ironía no se nos debe escapar.

Recomendaciones al Plan Estratégico UPR 2016-2021
Escuela de Comunicación
30 de agosto de 2016

A continuación el informe preparado por el Comité, con representación de todos los sectores de la Escuela de Comunicación y que recoge las recomendaciones o comentarios al Plan Estratégico 2016-2021 de la UPR.

La Escuela de Comunicación recomienda que se incluya como meta estratégica (término que preferimos al de “asunto estratégico”) en el Plan Estratégico 2016-2021 la siguiente:

-La Universidad de Puerto Rico comunicada-

Desde una noción de la comunicación que la destaca no como un mecanismo de transmisión sino como una meta en sí misma, se establece como prioridad que la Universidad de Puerto Rico se proponga durante los próximos cinco años establecerse como un referente identificable y valorado en el plano nacional, en el ámbito de Estados Unidos y en el ámbito internacional mediante la optimización de sus plataformas de comunicación.

El logro de esta proyección de la Universidad de Puerto Rico se hará de manera sistémica. Incluirá desarrollar un sistema de generación y circulación de información con protocolos sistémicos pero con flexibilidad para atender las particularidades de las diversas unidades académicas;

1. que atienda las distintas instancias de servicio y orientación al estudiantado; a la comunidad docente y personal de apoyo;
2. que adelante la proyección internacional de la Universidad de Puerto Rico como generadora de conocimiento y creación cultural
3. que sirva a las comunidades de entorno así como a las comunidades hispanas en Estados Unidos y otros lugares como foro preferente para discusión de temas vitales al país y temas globales vistos desde el país
4. que propicie la identificación de la marca Universidad de Puerto Rico con la calidad de sus ofertas y alternativa para realizar estudios subgraduados y particularmente graduados
5. que cultive con acierto las redes sociales y convierta los medios universitarios existentes como la página web, el canal de YouTube , Diálogo y WRTU Radio Universidad, entre otros, en foros pertinentes para audiencias en y fuera de Puerto Rico.
6. que haga conocer y sea canal para la oferta de educación a distancia de la UPR
7. que revitalice a la Editorial de la Universidad de Puerto Rico con la calidad de una editorial universitaria

La Escuela de Comunicación tiene además recomendaciones puntuales al documento remitido, a saber:

Innovación Académica

Añadir a la columna *Indicadores/Sugerencias* lo siguiente

- Revisar y armonizar las normativas para la creación de cursos y de personal que faciliten la enseñanza en equipo, con docentes de los recintos y del Sistema.

Responsabilidad Social

Añadir en la columna de *Objetivos* el siguiente apartado

- 6.7. Articular el nombramiento, por decisión de cada Facultad o Escuela, vía elección por todos sus docentes y personal no-docente, un coordinador que promueva las acciones de servicio a la comunidad.

Optimización de Recursos

Se re escriben los siguientes objetivos:

- 8.1 Priorizar la reingeniería de los procesos administrativos y de recaudaciones, lo que permitirá ser más eficientes en el manejo del tiempo a las personas encargadas de asumir estas responsabilidades.
- 8.2/8.3 Creación de una sola entidad que maneje sub cuentas para cada unidad que reciba apoyo de entidades o individuos, a manera de un fideicomiso o fundación, en las que cada unidad pueda manejar específicamente todo donativo que reciba por medio de la comercialización, venta de patentes, recaudación de fondos propiedad intelectual o venta de servicios. Esta entidad tendría personal administrativo de apoyo a las gestiones de búsqueda de fondos de las unidades.
- 8.4 Desarrollar un nuevo plan de clasificación del personal no docente a cargo de la búsqueda de fondos externos con el objetivo de hacer la institución más eficiente en el reclutamiento y retención de personal diestro y con experiencia en estas áreas especializadas. Las funciones de este personal deben ser acordes con la gestión de recaudación y venta de servicios y/o productos del mercado actual.
- 8.5 Proveer los recursos para que el personal de desarrollo se relacione con entidades especializadas que agrupan estos profesionales y que participen en seminarios, conferencias y talleres que enriquecerán la gestión de contacto con donantes de diversos sectores.
- 8.6 Creación de una entidad base para el manejo de las estructuras de recaudación de fondos, con sub cuentas para cada unidad crea la

estructura estándar para centralizar los servicios comunes en las unidades.

Enmiendas Propuestas por la Facultad de Estudios Generales
PLAN ESTRATÉGICO DE LA UPR
2016-2021

Como asunto primario, se solicita que la evaluación de los indicadores se haga en consulta con las unidades, no solamente con las oficinas de planificación.

Asuntos estratégicos	Metas	Objetivos	Indicadores sugeridos
I. Innovación académica Oferta académica actualizada para asegurar la pertinencia de la misma y el desarrollo de programas de avanzada.	1. Optimizar la oferta académica para atenderla a los desarrollos de las disciplinas y a las demandas socioeconómicas, culturales y laborales del país.	1.1 Modificar la oferta académica a la luz de la demanda, tasas de retención y graduación, resultados de evaluación o acreditación, y pertinencia social, <u>y que responda al devenir de los saberes y a una formación preparatoria para estudios graduados.</u> 1.2 <u>Asegurar el apoyo técnico y económico necesario a las iniciativas ya existentes y de recientes creación.</u> 1.3 Establecer un plan de desarrollo de la oferta académica del Sistema a tenor con la realidad fiscal de la Institución <u>y con los planes de desarrollo de los Recintos, y sin menoscabo de los recursos necesarios para la excelencia académica.</u> 1.4 Ampliar los ofrecimientos de educación continua y estudios	Cantidad y tipo de cambio académico. Modificaciones académicas dirigidas a fortalecer el emprendimiento. Plan de desarrollo académico, articulado entre las unidades del Sistema. Cantidad de ofrecimientos nuevos en educación continua y estudios profesionales, incluyendo las certificaciones profesionales. Normas, procedimientos o políticas establecidas para el reclutamiento y retención del personal docente que

		profesionales, en especial las certificaciones profesionales. 1.5 Salvaguardar el peritaje del personal docente de forma que se propicie la continuidad y calidad de los programas académicos. 1.6 Establecer una articulación académica efectiva entre las unidades del Sistema que promueva la sinergia entre éstas.	garanticen continuidad y calidad de los programas académicos.
II. Educación a distancia Inserción pronta en la corriente de la educación a distancia y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica	2 A) Establecer programas académicos de educación a distancia para satisfacer necesidades educativas. 2 B) <u>Incorporar las tecnologías de arraigo y el principio de las cercanías en la educación a distancia.</u>	2.1 Revisar y actualizar las políticas de educación a distancia y otras políticas académicas pertinentes para ofrecimientos dentro y fuera de Puerto Rico. 2.2 Desarrollar la infraestructura académica y tecnológica necesaria, incluyendo un sistema de gestión del aprendizaje en línea. 2.3 Capacitar a la Facultad en el área tecnológica y académica de educación a distancia, <u>incluyendo la modalidad híbrida.</u> 2.4 Elaborar, aprobar propuestas e implantar programas académicos en línea	Políticas revisadas y políticas nuevas adoptadas. Cantidad de propuestas y cantidad de programas académicos implantados, <u>inicialmente en modalidad híbrida.</u> Cantidad de estudiantes matriculados en esta modalidad de ofrecimientos.

		identificados como idóneos para dicha modalidad.	
III. Investigación competitiva y transferencia de tecnología.	3 A) Enriquecer la gestión de investigación y transferencia de tecnología de manera que se fortalezca su competitividad y proyección a nivel mundial. 3 B) <u>Mantener una vigilancia férrea en los cumplimientos de principios éticos en la captación de fondos y desarrollos empresariales.</u>	3.1 Incrementar el número de investigadores que generen sus propios salarios mediante fondos externos. 3.2 Aumentar la cantidad de patentes radicadas y de publicaciones en revistas arbitradas y de prestigio internacional. 3.3 Fomentar la labor creativa en áreas susceptibles a captación de fondos. 3.4 Establecer estrategias y procedimientos ágiles que aseguren la implantación efectiva de las políticas de la UPR sobre patentes, e invenciones y su comercialización. 3.5 <u>Proveer la infraestructura, recursos humanos y tecnologías necesarios para fortalecer la investigación estudiantil y el desarrollo profesional de los claustrales, así como para servir como centro de divulgación para el país.</u> 3.6 Fomentar espacios de incubación de compañías incipientes creadas para comercializar tecnología.	Cantidad de investigadores que generan sus propios salarios en 2016 y cambio anual. Aumento en la cantidad de patentes radicadas y cantidad de publicaciones en revistas arbitradas y de prestigio internacional. Aumento en fondos externos obtenidos para investigación y desarrollo. Aumento en el número de proyectos estratégicos, colaboraciones de investigación, licencias ejecutadas y cantidad de compañías incipientes (startups). <u>Aumento en fondos destinados para los sistemas bibliotecarios y de investigación.</u> Aumento en la cantidad de Formularios de Divulgación de Inventos radicados.

			Número de compañías instaladas en las incubadoras provistas.
IV. Aplicación de la tecnología Apoyo ágil y certero a la gestión de investigación en función de los parámetros ascendentes de competitividad y posicionamiento en la escena de transferencia de tecnología.	4. Maximizar la aplicación de la tecnología y de los sistemas de información en las áreas académicas, administrativas y de investigación institucional para el apoyo a la gestión de la Universidad.	4.1 <u>Asegurar el apoyo real a la infraestructura tecnológica y el apoyo técnico necesarios y desarrollar métodos eficientes de acceso a todo medio tecnológico.</u> 4.2 Instituir sistemas de información eficientes en áreas administrativas, financieras, de recursos humanos, servicios académicos y estudiantiles. 4.3 Estandarizar los procesos de investigación institucional para facilitar el acopio, manejo y divulgación de datos para la toma de decisiones. 4.4 Asegurar la amplia divulgación y acceso a las políticas, normas, procedimientos y datos institucionales.	:Incrementar la cantidad de servicios institucionales ofrecidos en línea. Nivel de satisfacción de los usuarios de los sistemas de información en áreas administrativas, financieras, de recursos humanos, servicios académicos y estudiantiles y de los usuarios de datos institucionales. Estimado de logros de los funcionarios de OPEI acerca de la estandarización de procesos.
V. Éxito estudiantil Reducción de la brecha entre tasas de admisión, matrícula, retención y graduación en	5. Asegurar el acceso a la Universidad de los mejores talentos de nuestra población estudiantil, manteniendo altos niveles	5.1 Aumentar la efectividad de los programas de reclutamiento de estudiantes para atraer los mejores talentos a la Universidad.	Tasa de matrícula Tasa de retención Tasa de graduación

cumplimiento con la responsabilidad de hacer uso eficiente de los recursos y de garantizar la excelencia académica.	de calidad de los egresados.	5.2 Revisar los criterios de admisión de estudiantes de escuela superior a partir de su valor predictivo. 5.3 <u>Desarrollar de forma permanente la asesoría académica ofreciendo un plan de estudios individualizado para todos los estudiantes con el propósito de aumentar las tasas de retención y graduación.</u> 5.4 Aumentar las tasas de retención y graduación utilizando estrategias apoyadas por la investigación basada en evidencias. 5.5 Incrementar el apoyo a los graduandos en la colocación en empleos y gestión empresarial.	Tasa de empleo
VI. Responsabilidad social Inserción de la Universidad en la búsqueda de soluciones a la problemática social, <u>ambiental</u> y económica del país.	6 A) Actuar como principal asesor, creador y facilitador en la búsqueda de alternativas para la solución de la problemática social y económica de Puerto Rico. 6 B) <u>Fortalecer la perspectiva de género en la universidad para promover la diversidad y la no discriminación en el país.</u>	6.1 Participar de forma activa y amplia en asuntos prioritarios de la comunidad <u>cercanas a los Recintos y las del resto del archipiélago.</u> 6.2 Divulgar las iniciativas y el peritaje de los recursos humanos universitarios para promover a los investigadores y docentes como asesores y expertos en áreas de necesidad del país. 6.3 Participar proactivamente el desarrollo de políticas públicas en el país.	Número de proyectos de urgencia social en los cuales participan estudiantes y profesores. Cantidad de proyectos de política pública generados por la comunidad universitaria. Cantidad de consorcio entre unidades del Sistema.

	6 C) <u>Fomentar las discusiones sobre raza y racismo en la Universidad para reconocer y superar las diversas formas de discriminación racial en el país.</u> 6 D) <u>Fortalecer y promover el diseño de instrumentos de avalúo en la dimensión de la responsabilidad social.</u>	6.4 Facilitar la articulación de equipos entre las unidades para contribuir a la búsqueda de soluciones y alternativas a los problemas sociales y económicos del país. 6.5 extender a otras unidades, proyectos comunitarios que hayan resultado exitosos en la unidad de origen. 6.6 Vincular la academia y el desarrollo económico social del país o de una región mediante la creación de consorcios programáticos entre las unidades del Sistema.	<u>Evaluación de proyectos que incluya el número de proyectos sometidos, los aprobados y su financiamiento.</u>
VII Internacionalización Desarrollo de la infraestructura necesaria para implantar programas e iniciativa internacionales que nos coloquen como una opción competitiva para estudiantes, facultad e investigadores locales y de otros países.	7 A) Fortalecer la infraestructura y los procesos de apoyo para los programas e iniciativas internacionales. 7 B) <u>Desarrollar mecanismos efectivos de notificación y comunicación para que las diversas instancias de la UPR, puedan atender exitosamente a estos estudiantes y cumplir con los acuerdos</u>	7.1 Proveer la infraestructura y recursos necesarios para recibir estudiantes extranjeros. 7.2 Fortalecer el vínculo entre la UPR y otras universidades y organizaciones internacionales. 7.3 Promocionar la Universidad como un destino académico para estudiantes de la diáspora puertorriqueña e internacionales. 7.4 Promover el intercambio de docentes y estudiantes para actividades	Acciones de intercambio que resultan de convenios o alianzas. Relación entre las necesidades identificadas y los proyectos de infraestructura y la asignación de recursos para recibir estudiantes extranjeros. Aumento en el reclutamiento de estudiantes de la diáspora puertorriqueña e internacionales.

	<u>de colaboración con las instituciones extranjeras.</u>	académicas, de investigación y de creación. 7.5 Revisar políticas de reclutamiento de no-residentes de forma que la actividad sea costo-efectiva. 7.6 <u>Fortalecer los programas de movilidad docente.</u> 7.7 <u>Fortalecer los recursos necesarios – tales como hospedaje, alimentación, redes de apoyo y actividades cocurriculares- para los estudiantes extranjeros, ya sean de intercambio o los que vienen a obtener un grado.</u>	<u>Fomentar proyectos que incentiven y financien los intercambios docentes.</u> <u>Identificación de las necesidades de los estudiantes y desarrollo de un sistema de avalúo que atienda cada estudiante individualmente.</u>
VIII Optimización de Recursos Planificación eficaz para que la toma de decisiones informadas <u>asegure</u> la calidad de la gestión universitaria aun ante dificultades fiscales, <u>garantizando que la toma de decisiones obedecerá a los objetivos académicos trazados y se hará en consulta con las unidades concernidas.</u>	8. Fortalecer la capacidad financiera de la institución.	8.1 Ajustar la operación de la Universidad a los cambios presupuestarios y de financiación producto de la crisis fiscal del país mediante las mejores prácticas académicas y administrativas y la reingeniería de procesos. 8.2 Aumentar la obtención de fondos externos a través de propuestas federales o estatales, de comercialización de patentes y de otra propiedad intelectual, y la venta de servicios. 8.3 Crear nuevas empresas universitarias, corporaciones subsidiarias y cooperativas	Evaluación periódica de ajustes a las operaciones de la UPR. Aumento en la captación de fondos externos. Aprobación del plan de clasificación del personal no docente. <u>Evaluación de oferta y demanda de cursos en relación con la plantilla docente.</u>

		que aseguren fondos adicionales a la Universidad. 8.4 Desarrollar un nuevo plan de clasificación del personal no docente a tono con las necesidades laborales de la institución y los cambios en las profesiones y oficios a fin de fortalecer la calidad y eficiencia de la gestión institucional. 8.5 Captar recursos que amplíen las bases de financiación a la vez que fortalezcan la vinculación de la Universidad con los exalumnos, donantes y otros sectores. 8.6 Estandarizar y centralizar la infraestructura y los servicios comunes de las unidades. 8.7 <u>Optimizar nuestros recursos mediante el desarrollo de Alianzas interagenciales y cooperativas educativas, entre otros proyectos, para generar ingresos directamente a los Recintos.</u>	
<u>IX</u>	<u>9. La Universidad de Puerto Rico crea y conserva,</u>	<u>9.1 Asegurar la coordinación rigurosa y sostenida entre las políticas de diseño,</u>	

<u>Eficiencia y belleza en los espacios naturales y edificados</u>	<u>dentro del marco normativo de las políticas institucionales sobre espacios naturales y edificados, los ambientes más idóneos y adecuados para la docencia, la investigación, el servicio y la gestión cultural, y propicia el mejoramiento sustantivo en la calidad de vida de la comunidad universitaria mediante prácticas ambientales óptimas y la integración del arte a sus espacios.</u>	<u>construcción y conservación de los espacios con la oferta programática de las unidades y la demanda por sus ofrecimientos y servicios.</u> <u>9.2 Propiciar, mediante un calendario de trabajo detallado y la asignación de recursos necesarios, el mantenimiento, el cuido preventivo, la conservación y el mejoramiento de las estructuras e instalaciones físicas y el entorno ambiental.</u> <u>9.3 Intervenir con prontitud y eficiencia en aquellas estructuras cuyo estado conlleve riesgos a la salud y a la seguridad o cuya decrepitud u obsolescencia obstaculice tareas y objetivos institucionales y revitalizar aquellos edificios que cargan consigo la emblemática universitaria.</u> <u>9.4 Asumir liderato en la elaboración e implantación de políticas y programas de preservación ecológica como: reciclaje, conservación y ahorro energético, y reuso de aguas.</u> <u>9.5 Dotar de espacios de calidad para el descargue más idóneo de la enseñanza aprendizaje, la investigación, el</u>	
---	--	--	--

		<u>equipamiento tecnológico, la creación, la recreación y el deporte. En especial, proveer a los docentes e investigadores de espacios individuales adecuados de oficina.</u> <u>9.6 Proveer espacios para la exposición de expresiones artísticas en la Universidad.</u> <u>9.7 Alentar el desarrollo de una mayor cantidad de espacios peatonales dentro de los recintos que fomenten la interacción de la comunidad universitaria y propendan a una circulación más cómoda y agradable por los campus.</u> <u>9.8 Promover los recorridos por el patrimonio arquitectónico universitario, sus parques y jardines, y su red de museos y circuitos de arte.</u> <u>9.9 Implantar planes integrales de paisajismo y arborización.</u>	
--	--	--	--

Comité Ad Hoc de Reestructuración de
la Facultad de Humanidades

19 de agosto de 2016

Recomendaciones al *Plan Estratégico 2016-2021*

Administración Central

Encomienda del Senado Académico

Certificación Núm. 91 (2015-2016)

19 de agosto de 2016

Introducción

Este documento es producto de las reflexiones del Comité Ad Hoc de Reestructuración de la Facultad de Humanidades, constituido en asamblea de facultad en abril de 2016, por su Decana, la Dra. María de los Ángeles Castro. En la reunión se identificaron tres comités (docente, estudiantil y no docente) que atenderían el mandato en sus respectivos sectores, culminando en un plan conjunto. El Comité de docentes lo constituyó la Decana, los 4 senadores académicos y cuatro facultativos, quienes iniciaron un proceso de reflexión y de articulación de un plan estratégico que atendiera aspectos concretos que repercutieran específicamente sobre la Facultad.

El Comité se reunió en cinco (5) ocasiones para atender la encomienda de la facultad. Inicialmente su objetivo del Comité no era el de hacer una reflexión sobre el Plan Estratégico 2016-2021 de la Administración Central. No obstante, posteriormente el Comité asumió la encomienda del Senado Académico, según la Certificación 91 (2015-2016), que establecía que este cuerpo recibiría “de las Facultades, Escuelas y Programas las recomendaciones al Plan Estratégico 2016-2021 de la Universidad de Puerto Rico, a más tardar el viernes 19 de agosto de 2016”. Así pues, a pesar de los cambios en la administración que afectaron directamente la Facultad y del corto tiempo que se proveyó para reaccionar al Plan Estratégico, el Comité se reunió en dos ocasiones adicionales y produjo el siguiente documento, que será enviado al Senado Académico en la fecha límite establecida y circulado simultáneamente a la Facultad de Humanidades, para su información, insumo y posterior discusión en reunión del pleno.

El Comité Ad Hoc continuará trabajando en la encomienda asignada por la Facultad:

- Refinando el presente documento propuesto como reacción al Plan Estratégico;
- Identificando aquellas gestiones encaminadas a elaborar el Plan Académico-Administrativo de la Facultad;
- Incorporando los debates y recomendaciones recopiladas en las diferentes unidades de la Facultad;
- Llevando a la asamblea de la Facultad un documento que incluya todo lo anterior para su consideración;
- Ampliando el documento con las recomendaciones de los otros dos comités de facultad, a saber el comité estudiantil y el comité de los no-docentes.

La primera actividad formal coordinada por el Comité Ad Hoc, prevista para el miércoles 14 de septiembre, es un Simposio sobre “Humanidades, ciencia y tecnología”, cuyo orador principal será el Dr. José Francisco Ramos. Se llevarán a cabo tres talleres (Disciplina e interdisciplinariedad, Humanidades, ciencia y tecnología, Humanidades desde el Caribe) y se organizará una mesa redonda en la que se discutirá el resumen del debate y las recomendaciones de los talleres. El insumo de dicha actividad, así como el informe del Comité Ad Hoc pasará a las diferentes unidades de la facultad para su discusión antes de presentarse nuevamente en Asamblea de Facultad, a fin de garantizar una participación amplia y razonada.

Comentarios generales sobre el *Plan Estratégico 2016-2021* de la Administración Central.

1. El Comité de Reestructuración de la Facultad de Humanidades recomienda que se cree un grupo de trabajo que incorpore miembros de todas las facultades y escuelas que examinen el Plan 10 para la década y el Plan Visión 2016, sus aspiraciones/propuestas, sus logros y sus fracasos, a fin de llevar a cabo una reflexión académica y administrativa de la universidad (sistema y recinto) y retomar metas que sean pertinentes y que no se hayan logrado. A estos efectos, se debería también hacer alusión al reciente Autoestudio (marzo 2016) para la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE), que resume los principales logros y retos de nuestro Recinto en los pasados años, es producto del trabajo colectivo de muchos colegas y recoge el insumo de los diferentes sectores que representan a la UPR-RP.
2. Existen además otros documentos en proceso que podrían aportar a la discusión, como el borrador de un plan estratégico para el Recinto elaborado por el Grupo de Trabajo Ad Hoc de Planificación Estratégica y Financiera (marzo 2016), y el Informe del Comité Laboratorio de Ideas (Think Tank) en torno a la Planificación Estratégica (noviembre 2014).
3. El *Plan Estratégico 2016-2021* de la Administración Central lo fraguó un grupo seleccionado por la Administración Central con representación de distintos sectores y recintos universitarios. No obstante, un plan sistémico requiere una participación mucho más extensa, incluyente y analítica de los diversos sectores universitarios que pueden aportar sustancialmente al enriquecimiento del mismo y que, a fin de cuentas, tendrán la responsabilidad de implantarlo. Requerirá también contar con tiempo suficiente para analizarlo y discutirlo en las diferentes unidades de la UPR-RP, así como en los demás recintos. Un plan que se recibió en abril y que, después de aprobada una extensión solicitada por el Senado Académico, habrá de entregarse el 15 de septiembre no deja espacio para discutirlo desde la base, es decir, desde las unidades menores a las mayores. Entre las fechas mencionadas medió el fin del semestre, el verano y el inicio de un nuevo año académico donde profesores y estudiantes enfocan otros menesteres. Deberá darse un tiempo prudencial para que la propuesta pueda repensarse y discutirse desde todos los sectores y niveles universitarios.
4. Algunos objetivos del plan propuesto apuntan a conceptos que corresponden a una universidad que parece privilegiar determinadas disciplinas que puedan ser “rentables” o “eficientes” ignorando otras igualmente importantes con otros parámetros de medición. Esto toca de manera muy especial tanto a las disciplinas de las humanidades – la creación artística en todas sus dimensiones, incluida la literaria – como de las ciencias sociales. Es difícil medir cuantitativamente el impacto de una formación humanística para la sociedad actual, pero no podemos imaginar cómo podría subsistir una sociedad sin ciudadanos formados en ellas. De esto se han dado cuenta los ejecutivos de grandes empresas que prefieren reclutar a sus directivos entre los graduados preparados en las artes liberales. De hecho, las facultades de empresas han comenzado a incluir en sus currículos un componente fuerte de las artes liberales¹ y algo similar ocurre en las escuelas de medicina, donde la demanda por las humanidades médicas han experimentado un notable

¹ Yoni Appelbaum, “Why America’s Business Majors Are in Desperate Need of a Liberal-Arts Education”, *The Atlantic*, June 28, 2016: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2016/06/why-americas-business-majors-are-in-desperate-need-of-a-liberal-arts-education/489209/> ;

crecimiento.² Entendemos que nuestra Facultad combina distintos modos del saber y de la práctica humanista que van desde la filosofía a la gestión cultural a la enseñanza de lenguas apoyados por un fuerte componente teórico tecnológico, científico y empresarial, tanto en su potencial analítico como en sus aplicaciones prácticas, incluidas las artes. Necesitamos una discusión intensa sobre la universidad que queremos y sobre el perfil del ciudadano que aspiramos a educar en ella para que corresponda al país que aspiramos tener.

5. Un plan sistémico debe repensar la estructura académica y administrativa de la UPR dentro de dos sistemas, atendiendo así las particularidades de las instituciones de investigación y graduadas, por un lado, y los colegios de cuatro años (con una reflexión profunda acerca de la pertenencia de mantener 8 recintos subgraduados), por otro, a fin de establecer las líneas de desarrollo de cada recinto. Así pues, se debe atender la particularidad de la UPR-RP, que es un Recinto de estudios graduados y subgraduados e investigación y creación. En ese sentido, la Facultad de Humanidades se reafirma en su apoyo a la Cert. 38 (SA 2012-2013), que se ha estado implantando por etapas desde hace varios años y que es fundamental para la visión estratégica de este Recinto.
6. Faltan en el plan contenidos específicos, sobre todo en lo que se refiere a la infraestructura de apoyo para lograr objetivos propuestos. Esto es particularmente pertinente frente a la situación fiscal del país y sus repercusiones sobre la universidad pública. Nada se indica sobre las prioridades que establece el plan y su relación con el presupuesto que deberá asignarse para su cumplimiento.

² "Health Humanities Baccalaureate Programs in the United States", Hiram College Center for Literature and Medicine: <http://www.hiram.edu/centers-of-distinction/litmed/baccalaureate-health-humanities>.

Comentarios específicos sobre el Plan Estratégico 2016-2021

1. **Innovación Académica:** oferta académica actualizada para asegurar la pertinencia de la misma y el desarrollo de programas de avanzada
 - a. La innovación académica debe asegurar la inclusión de disciplinas que en apariencia no son las de mayor demanda en el mercado o que no se consideran necesarias para la formación de nuestros educandos y definir el rol de la universidad en el siglo XXI y en el contexto de la sociedad puertorriqueña actual.
 1. Revitalizar la oferta curricular revisando los programas de bachillerato y graduados: oferta curricular, misión, visión, objetivos, avalúo del aprendizaje, admisión, perfil del estudiante de nuevo ingreso y del egresado (incluyendo el microempresarismo), logros y proyecciones futuras.
 2. Incluir un componente interdisciplinario en la implantación de los programas de bachillerato y graduados, como el doctorado en Lingüística aplicada a las ciencias (lingüística clínica, patologías de habla), al derecho y a la salud (lingüística forense), a la enseñanza de lenguas extranjeras (inglés, portugués, mandarín), etc.
 3. Definir el rol de las humanidades en el mundo de hoy. Reelaborar concepción del campo de las Humanidades y de las disciplinas y saberes. Incluir saberes multi y transdisciplinarios, guardando la especificidad de las disciplinas.
 4. Fomentar los ofrecimientos de cursos subgraduados y graduados nocturnos, sabatinos, y mediante otros formatos y modalidades, como híbridas [Circular 08 (2015-2016)] del Decanato de Asuntos Académicos], y en línea dentro de una programación al menos a tres años que contribuya a la oferta y agilidad de los grados académicos, la carga académica-investigativa de los profesores y el presupuesto por departamentos y por Facultad;
 5. Evitar la duplicación o redundancia en la oferta académica, sea de programas, áreas de énfasis, concentraciones menores o cursos, tanto en nuestra Facultad como en otras facultades y recintos. Esto debe conllevar un diálogo con las unidades que estén ofreciendo cursos afines o con requisitos y objetivos similares y una evaluación de todos los programas: tasas de admisión, retención, graduación y empleomanía.
 6. Incentivar y facilitar la inscripción de cursos de doble codificación entre departamentos y entre facultades, así como los de créditos variables.
 7. Desarrollar programas graduados interdisciplinarios, interdepartamentales, interfacultativos e interrecintos (ej: Doctorado en gestión cultural entre las facultades de Humanidades, Derecho y Administración de Empresas; maestría-doctorado en lenguas y civilización en las lenguas principales del Departamento de Lenguas Extranjeras; posible combinación de este último con el Programa de Traducción, de Lingüística y el Departamento de Literatura Comparada.; programa maestría-doctorado interdisciplinario de las artes).
 8. Auscultar la posibilidad de unir departamentos de disciplinas afines, que conversen entre sí, con atención a las repercusiones que tendría esta acción sobre los currículos vigentes.

9. Actualizar los catálogos de cursos en los departamentos y establecer normas más realistas, flexibles y eficientes para la inscripción de cursos dónde se le otorgue prioridad al criterio académico.
10. Promover las acreditaciones de programas como los de Drama, Bellas Artes y Música, aglomerados en una nueva estructura académica-administrativa; crear un Master of Fine Arts interdisciplinario (Artes Plásticas, Teatro/Danza y Creación Literaria)
11. Incentivar la creación de programas graduados en línea que atiendan poblaciones adultas, miembros de la diáspora en los EEUU, latinoamericanos, etc.
12. Fortalecer la docencia y la investigación y la creación estética mediante políticas de captación de fondos y tramitación eficientes.
13. Restablecer la oferta nocturna, sobre todo para el nivel graduado. Dotarla de la infraestructura necesaria: personal de apoyo administrativo, seguridad, mantenimiento, etc.

2. Apoyo a la docencia:

- a. Establecer un plan de desarrollo que incluya el plan de reclutamiento de profesores con plaza.
- b. Identificar los recursos docentes idóneos para la docencia y la investigación independiente de la unidad, la facultad o el departamento al/a la que pertenezcan, puesto que la UPR debe verse como un sistema en donde los docentes deberían tener flexibilidad de movimiento.
- c. Regular la carga académica para todos los profesores comprometidos con la investigación, incluyendo los docentes a nivel subgraduado.
- d. Proveer apoyos de distinta índole para fortalecer la docencia y la investigación (Ver renglón de Investigación).
- e. Asegurar que nuestras metas de excelencia en los ámbitos de la docencia y la investigación a nivel subgraduado y graduado se cumplan con un plantel de profesores con plaza, desalentando las prácticas actuales de contratación – sobre todo a tiempo parcial – y de congelación de plazas.
- f. Transformar la relación laboral de los contratos de servicios (a tiempo parcial y completo) en contratos adjuntos renovables sujeto a evaluación, identificando los deberes y beneficios de esta población.
- g. Mejorar las condiciones de trabajo: oficinas, cupo en los cursos, planta física.
- h. Crear una base de datos del perfil de los profesores por departamento con miras a incentivar la investigación, la creación y la divulgación en los próximos cinco años, con miras a proyectar a la FH hacia el País y el mundo.
- i. Establecer vínculos con profesores retirados y ex alumnos mediante diversos proyectos académicos, de reclutamiento y de filantropía.
- j. Crear un comité de artistas, profesores retirados, egresados, amigos y colaboradores de la Facultad de Humanidades que apoyen la filantropía;

- k. Actualizar y establecer acuerdos de cooperación académica con instituciones afines locales e internacionales con el fin de propiciar el desarrollo de la docencia e investigación.
 - l. Promover las oportunidades de reclutar profesores visitantes por semestre, preferiblemente de corte interdisciplinario.
 - m. Revisar los criterios para ascenso y permanencia con miras a estandarizar los procesos de evaluación para permanencia y ascenso, incorporando además la evaluación externa en dichos procesos.
 - n. Desalentar la práctica de la consideración para ascenso de los candidatos al cabo de tres años, previo a la evaluación para permanencia.
 - o. Crear un sistema de evaluación post catedrático, vinculado a la productividad investigativa; la formación, graduación y ubicación de estudiantes graduados en las mejores universidades o centros de trabajos; el reconocimiento de pares externos, en fin en un mérito medible y de peso internacional.
 - p. Establecer un plan de incentivos para los catedráticos con permanencia.
 - q. Diseñar un plan de retiro que permita una transición menos brusca. Por ejemplo, hacerlo por etapas: no aceptar dirección de tesis, quedarse a medio tiempo, etc.
 - r.
3. **Educación a Distancia**³: Inserción pronta en la corriente de la educación a distancia y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.
- a. Desarrollar una oferta a distancia. Por ejemplo, certificados graduados. La combinación de algunos certificados podrían integrar una maestría en determinada materia o interdisciplinaria.
 - b. Ofertar cursos híbridos: parte presencial y parte en línea.
 - c. Proponer modalidades nuevas de impartición de cursos para el Recinto: trimestre, cuatrimestres, modalidades híbridas, educación a distancia, etc.
4. **Investigación Competitiva y Transferencia de Tecnología**: apoyo ágil y certero a la gestión de investigación en función de los parámetros ascendentes de competitividad y posicionamiento en la escena de transferencia de tecnología.
- a. Incentivar y apoyar la investigación permitiendo a las facultades la opción de ofrecer medias sabáticas mediante la combinación de la carga académica a lo largo de un año académico, verano incluido. Incluso que se les conceda la opción de ofrecer licencia extraordinaria con sueldo para esos mismos fines.
 - b. allegar otros fondos mediante prácticas extramurales o internados para los estudiantes.
 - c. Promover la captación de fondos externos y la solicitud de patentes científicas y de desarrollo económico y ambiental.

³ Sugerimos que se cambie la entrada a **Modalidades de enseñanza** que incluya – pero no se limite a – la educación a distancia.

5. **Aplicación de la Tecnología:** apoyo a la gestión de la universidad mediante la aplicación de la tecnología y sistemas de información para la toma de decisiones informadas, el rendimiento de cuentas y la proyección externa de la institución.
6. **Éxito estudiantil:** reducción de la brecha entre tasas de admisión, retención y graduación en cumplimiento con la responsabilidad de hacer uso eficiente de sus recursos y de garantizar la excelencia académica.
 - a. Identificar en qué momento de la secuencia curricular ocurre el estancamiento de los estudiantes y desarrollar plan de retención y graduación.
 - i. Fortalecer la asesoría académica buscar medios de hacerla más efectiva.
 - ii. Establecer programas de mentoría donde los estudiantes subgraduados y graduados sean asignados a un profesor que les sirva de mentor durante toda su carrera.
 - b. Ofrecer periódicamente talleres sobre uso efectivo de la tecnología en la investigación, plagio, etc.
 - c. Establecer una base de datos con los exalumnos de la Facultad a fin de mantener contacto con ellos. Establecer un programa para contactar exalumnos de la Facultad de Humanidades. Además de aunar recursos a la Facultad e identificar y seguir el desarrollo profesional de nuestros egresados esto nos permitiría diseñar campañas para recaudar fondos de manera más efectiva.
 - d. En las facultades con programas doctorales, desarrollar un plan de estudiantes doctorales en la docencia universitaria como ayudantes de cátedra y así ampliar y mejorar la admisión de estudiantes doctorales, desarrollándoles a su vez destrezas docentes y acelerando el tiempo de graduación (bajo la coordinación de un docente y de mentores de especialidad).
 - e. Organizar un programa piloto de internado de verano para estudiantes de escuela superior interesados en las humanidades durante los veranos, como los han desarrollado exitosamente la Escuela de Arquitectura y otras universidades (profesores y estudiantes serían los responsables de desarrollarlos, p.e. teatro, música, bellas artes, creación literaria, etc.
 - f. Hacer énfasis en programas de mentoría, en los que los estudiantes, tanto a nivel graduado como subgraduado, estén asignados a un profesor. Esto podría aliviar la pesada carga administrativa de coordinadores y directores ayudando a mantener a la población estudiantil debidamente informada sobre sus opciones académicas y profesionales y aumentar el nivel de retención.
 - g. Desarrollar un estudio de egresados que nos permita identificar en las áreas/disciplinas en las que se insertan académica y profesionalmente una vez terminados sus estudios.
7. **Responsabilidad Social:** inserción en la búsqueda de soluciones a la problemática social y económica del país.
 - a. Establecer enlaces con otras instituciones académicas y comunitarias, como por ejemplo la Escuela de Artes Plásticas y el Conservatorio de Música.

- b. Darle mayor visibilidad a proyectos en curso que promuevan la responsabilidad social de los participantes (profesores, estudiantes, empleados, etc.)
 - c. Ofrecer semestralmente talleres de discusión sobre temas relevantes (sociales, económicos y políticos) que estén en la palestra y en los que los estudiantes sugieran alternativas y soluciones para atenderlos.
- 8. **Internacionalización:** infraestructura necesaria para implantar programas e iniciativas internacionales que nos coloquen como una opción competitiva para estudiantes, facultad e investigadores locales y de otros países.
 - a. Desarrollar un plan agresivo y sostenido para atraer estudiantes internacionales (particularmente a nivel graduado), sobre todo de América Latina y población hispanohablante de Estados Unidos, con especial atención a la diáspora puertorriqueña.
 - i. Acentuar los estudios sobre el Caribe y los movimientos migratorios como estrategia de reclutamiento mediante el esfuerzo combinado de varios departamentos.
 - ii. Mejorar la infraestructura de vivienda para estudiantes graduados. Auscultar la viabilidad de arreglar para estos fines las residencias de la facultad.
 - iii. Tener al día las páginas electrónicas con la información que necesitan tener los candidatos internacionales
 - b. Viabilizar y activar convenios de intercambio que incluyan estudiantes y docentes.
 - c. Desarrollar posibilidades de doble titulación con universidades del exterior.
 - d. Diseñar estrategias para mantener un flujo estable de profesores visitantes.
- 9. **Optimización de recursos:** planificación eficaz para que la toma de decisiones informadas garantice la calidad de la gestión universitaria aun ante dificultades fiscales.
 - a. Eliminar la duplicación de programas vinculados a las Humanidades
 - b. Desarrollar un plan de consolidación de departamentos, escuelas, facultades y recintos, en donde primen los criterios académicos, a fin de garantizar la diversidad y la calidad en la oferta.
 - c. Desarrollar plan para contratos anuales o multianuales
 - d. Examinar críticamente el organigrama administrativo de la Facultad y encaminar la reestructuración que fuera necesaria.
 - e. Descentralización respecto a la Administración Central.
 - i. Rechazo a la “la homogeneidad sistémica”
 - ii. Autonomía total en las finanzas y manejo del presupuesto
 - iii. Autonomía para la aprobación de cursos y programas nuevos.
 - f. Descentralización del poder decisonal de los decanatos ejecutivos y de la Rectoría en determinados aspectos
 - g. Fortalecimiento del poder decisonal de las facultades creando mayores espacios para la participación efectiva de los distintos componentes de la comunidad universitaria.
 - h. Desarrollar medidas para obtener la mayor transparencia en las decisiones administrativas de toda índole.

- i. Evaluar periódicamente los nombramientos gerenciales en ciclos de tres a cinco años, por ejemplo, que incluya evaluadores externos. Ello evitaría que con cada cambio de gobierno cambien los administradores o que continúen aquellos que no han sido los más idóneos.
- j. Reducir en número y funciones el Senado Académico para que atienda aquellos asuntos que son de su pertinencia. Estas funciones deben estar dirigidas a una discusión amplia, coordinada y de objetivos claros en torno a asuntos académicos.
- k. Diseñar un calendario del plan de trabajo concreto y realizable, y avalúo con un Comité de Efectividad, compuesto por docentes, no docentes y estudiantes y un comité asesor de finanzas que genere ideas para adquirir nuevos recursos y hacer mejor uso de los existentes, en el cual el cultivo de la filantropía ocupe un papel destacado.

Propuestas adicionales del Comité Timón FH

1. Incentivar y desarrollar la gestión y actividad cultural en su sentido más amplio	1. Potenciar la página virtual de la Facultad. 2. Potenciar la difusión de la oferta cultural en los medios de comunicación y las redes 3. Potenciar la Red de proyectos Interdisciplinarios como enlace facultativo y con otras instancias del Recinto. Tanto para coordinar un calendario cultural como uso de los fondos 4. Fondos recurrentes que no dependan de Asuntos académicos 5. Enlace con el Teatro, el Museo y la oficina de Actividades culturales.
2. Reestructurar la organización administrativa	1. Examinar críticamente el organigrama administrativo de la Facultad y encaminar la restructuración que fuera necesaria. 2. Atender los procedimientos administrativos de una manera más ágil y efectiva. 3. Dirección de departamentos a tiempo parcial (50% o 25% más bonificación), de acuerdo con la complejidad del departamento o programa. 4. Integrar administrativamente departamentos o programas. 5. Evaluación periódica de los nombramientos gerenciales en ciclos de tres años que incluya evaluadores externos. 6. Eliminar los coordinadores graduados, redefinir sus tareas y una vez redefinidas las asuma la Decana(o) Auxiliar de Estudios Graduados de la Facultad. Esta medida es cónsona con el programa de mentoría.

3. Infraestructura física del Recinto y áreas adyacentes.	1. Extensión de la Facultad por el cuadrángulo histórico. 2. Crear zonas “protegidas” en el cuadrángulo y que las adopten las organizaciones estudiantiles y el CGE de la Facultad. 3. Insistir en la necesidad de que se atienda la Avenida Jaime Benítez. 4. Insistir en la actualización del protocolo de seguridad del Recinto especialmente en el horario nocturno.
--	---

9 de junio de 2016

Vivian Neptune
Decana

Comité Ad Hoc Plan Estratégico 2016-21

Compuesto por:

Érika Fontánez Torres, Catedrática (Senadora Académica)
Miguel Rivera Álvarez, Bibliotecario IV (Senador Académico)
Luis M. Villaronga, Catedrático
Luis. E. Rodríguez Rivera, Catedrático
Amilkar Cruz, Representante Estudiantil

Re: Comentarios al borrador de Plan Estratégico UPR 2016-2021

Reciba un saludo cordial. Según nos fue encomendado por la Facultad en pleno en nuestra última reunión ordinaria del año académico en curso, el Comité Ad Hoc para la evaluación y presentación de comentarios al borrador de Plan Estratégico UPR 2016-2021 ha cumplido con su encomienda y tenemos a bien presentarle los siguientes comentarios sobre el borrador. Éstos fueron preparados luego de que cada uno tuviera la oportunidad de evaluar el borrador del Plan junto a sus anejos, nos reuniéramos para discutirlos y preparáramos el Informe que aquí se vierte. Hemos esquematizado nuestra discusión a partir de los siguientes aspectos: Asuntos Metodológicos y Conceptuales y Asuntos Sustantivos.

I. Asuntos Metodológicos y Conceptuales

1. Metodología para la elaboración y discusión del borrador- Llamamos la atención sobre la importancia de que el proceso de elaboración de un plan estratégico que incluye lo que será el rumbo del quehacer universitario en la principal universidad del país parta de un entendido de amplia colaboración, participación y discusión de los componentes universitarios que en efecto lo estarán llevando a cabo e implantando en el día a día. Para esto, se requiere de una participación de cada una de las unidades que componen el sistema universitario y a su vez, cada una de las unidades y sectores (facultades, escuelas y otras unidades) que integran cada recinto. En esto, quisiéramos reiterar lo adoptado por la Asamblea de Claustro celebrada el 1ro de abril de 2016 en la que se dispuso que:

Cualquier proceso de reestructuración de la Universidad debe contar con la participación más amplia y directa de los sectores que componemos la Universidad y basadas en la experiencia de los universitarios y no a partir de la implantación de un plan predeterminado encomendado a terceros.

El Plan de Acción del Recinto, así como los planes de facultades y escuelas, en esta coyuntura de crisis, deben contar con la participación directa de los docentes, no docentes y estudiantes. Las facultades deben tener una participación directa en la toma de decisiones académicas y sobre las disciplinas que tendrán prioridad, las áreas que se determinen como de difícil reclutamiento, respecto a los reclutamientos, ascensos y otorgación de permanencias, evaluaciones, cambios curriculares, y todos aquellos aspectos que conforman el quehacer docente y que tendrán un impacto sobre los ofrecimientos académicos. (énfasis provisto) (Anejo I).

Aunque lo citado se refiere al Recinto de Río Piedras, lo cierto es que la elaboración y adopción de un Plan Estratégico como el que se ha circulado, afectaría significativamente nuestra participación desde el Recinto y las unidades de ésta en la medida en que la comunidad académica de la que formamos parte no ha tenido la oportunidad de participar ampliamente en este borrador. Eso, como se verá, se refleja en los aspectos sustantivos que se comentarán más adelante pues no se atienden asuntos de alta prioridad como la crisis en la docencia, aspectos de la oferta académica y otros asuntos que desde las Facultades y el Senado Académico del Recinto se han estudiado y señalado. La falla en las prioridades y vacíos en estos temas demuestran en todo caso la necesidad imperante de que este proceso de evaluación del borrador del Plan se haga rigurosamente, a través de la presentación en las facultades, de su discusión amplia y de la incorporación de temas y asuntos que aquí se pasan por alto pero que son medulares en el día a día y en el futuro de la Universidad.

Luego de más de un año para la realización del Plan Estratégico a implementarse durante los próximos cinco años 2016-2021, es preciso concluir que se requiere de un tiempo sustancial para discutirlo responsablemente, máxime cuando se presenta información muy general, ambigua y con un lenguaje no acertado para este tipo de documento. Haber circulado el presente borrador a escasamente un mes de concluir nuestro año académico y sin éste previamente haberse presentado en las Facultades ni discutido es un grave error en cualquier metodología de adopción de un Plan Estratégico universitario. Nuestra Facultad, así como el Senado Académico de nuestro Recinto y, estamos seguras, el resto de las Facultades, cuenta con información valiosa e importante para mejorar significativamente este Plan y las prioridades -o la falta de ellas- que allí se establecen.

Asimismo, llamamos la atención respecto a la homogeneidad de la muestra y la participación. Consideramos que el proceso utilizado para formular la propuesta es muy limitado y limitante. Nos parece homogéneo en términos de las fuentes y personas consultadas; particularmente éstas últimas parecen provenir de una misma esfera valorativa, ideológica. Por ello, nos parece aún más urgente que el proceso se abra a una comunidad de ideas más amplia, comenzando, concediendo más tiempo a la comunidad universitaria para expresarse. También deben buscarse mecanismos idóneos para consultar a la comunidad servida o a ser servida por la UPR que se planifica.

2. Conceptualización del Plan- Más que tratarse de un plan para una institución universitaria, el formato y el lenguaje utilizado incorpora unos entendidos y conceptos del mundo corporativo y empresarial que no necesariamente va a acorde o, como mínimo no encaja del todo, con el quehacer de una institución universitaria. El corte evidentemente ideológico que impregna el plan queda claramente expuesto en el uso constante de conceptos

ampliamente problematizados y que requerirían discusión en su aplicación tales como: competitividad, optimización, posicionamiento, empresarismo, soluciones, éxito, innovación, eficiencia. Todos estos términos, que no necesariamente deben excluirse de ciertos ámbitos de la planificación universitaria, pero que no deben abarcar todos los lineamientos de ésta, establecen la pauta sobre asuntos que son medulares pero que no pueden –y en ocasiones no deben– atenderse desde estas lógicas corporativas o de pautas mercantilistas.

Tómese por ejemplo, como se discutirá más adelante, el asunto del quehacer docente en áreas que aunque no necesariamente competitivas en el mercado, son imprescindibles para un proyecto de Universidad pública. Establecer prioridades y como consecuencia, planificar bajo estas premisas corporativas elimina, excluye y en el mejor de los casos, relega otros quehaceres de investigación, administración y producción de conocimiento y actividades creativas. Nos parece indispensable que esto se tome en cuenta. No toda labor académica, por ejemplo, requiere que se “mida” a partir de parámetros de eficiencia y no todo lo que una Universidad aporta es medible en el corto plazo. Los ocho puntos prioritarios están seleccionados y enmarcados bajo estas premisas que aunque no necesariamente todas deben eliminarse, sus premisas sí deben poder discutirse y no adoptarse como si fueran naturales o indiscutibles.

En este sentido, nuestra Facultad le hizo el mismo señalamiento hace unos años (2012) al borrador del proyecto Cambio de Rumbo que nos parece habría que hacerlas de igual forma respecto al borrador de Plan que aquí comentamos:

Hay un sinnúmero de premisas inarticuladas que en muchas ocasiones descansan en un enfoque particular de desarrollo económico y explican el continuo énfasis del documento en visiones de la universidad que hacen sentido desde la perspectiva de las ciencias exactas y las iniciativas de investigación y desarrollo. Que se trate de un componente fundamental de la universidad es innegable, el problema es que no hay esfuerzo por articular una visión compartida por toda la comunidad y aquellos componentes de las mismas que habitan disciplinas donde las lógicas del conocimiento son distintas.

Allí también expusimos y recomendamos como Facultad lo siguiente:

Evidentemente, el tema sobre lo que es y lo que debe ser la Universidad, es un tema en sí muy discutido, tanto por intelectuales y académicos dentro y fuera de Puerto Rico, como por parte de otros sectores. Sin tener este aspecto claro y lograr un debate o deliberación sobre estos supuestos, entendemos, no deben propiciarse medidas que aisladamente o como parte de un plan, alteren significativamente la estructura universitaria al punto de convertirla en un concepto estructuralmente distinto al que ha sido y ha servido, al menos no sin antes discutirlo abierta e inclusivamente. (Véase el ANEJO 2)

Incluso, aún donde corresponde el uso de conceptos como innovación, transferencia de tecnología y optimización de recursos éstos se tratan sin contenido. Por ejemplo, sabemos que la inserción en la economía de conocimiento o innovación es deseable, pero partiendo de dónde la UPR y PR se ubican hoy, su enfoque podría tornarse frívolo si antes no se establece la necesidad de atender prioritariamente asuntos de infraestructura, informática, calidad académica, salud fiscal, etc. que aquejan tanto al País como a la UPR. En general, nos parece que el Plan presenta en ocasiones un uso del lenguaje poco preciso y nos preocupa la

superficialidad con que se discuten algunos asuntos y conceptos muy complejos y que han sido problematizados.

3. Inserción del Plan Estratégico UPR en la coyuntura de País- Aunque se menciona la situación del País y los retos que éstos implican para la Universidad, la realidad es que del Plan no surge claramente cuál será la estrategia y los lineamientos prioritarios que la Universidad tomará ante ésta. Por ejemplo, ante la incertidumbre respecto al presupuesto del país, ¿qué áreas, metas y encomiendas de un proyecto universitario público la Universidad como institución con autonomía defenderá? ¿Cómo se posicionará respecto a la importancia del acceso público a la Universidad? ¿Respecto a que no se socave su autonomía? ¿Sobre su quehacer y pensamiento crítico? ¿Qué prioridad tendrá en la toma de decisiones el recurso humano docente? Estas preguntas habría que contestarlas para que de ahí surjan las prioridades y las estrategias que la institución adoptará en la crisis del país. Es decir, ¿qué áreas son indispensables para mantener un proyecto público universitario? Áreas, por ejemplo que solo una Universidad pública atenderá y que si no lo hace y no las garantiza, esto significaría que el país pierde. Es indispensable que eso quede claro en cualquier Plan que se elabore. De lo contrario, el Plan servirá de poco.

4. Metas, Objetivos e Indicadores- Los conceptos de "metas", "objetivos" e "indicadores" no están adecuadamente definidos; confunden entre sí su propia definición, carecen de escalas de tiempo y evaluaciones que lo retroalimenten y calibren su esfuerzo. Para una institución como la UPR y su ofrecimiento académico es vital contar con un equipo de trabajo apropiado para esta gesta. La bibliografía de consulta y de referencia es aceptable pero una institución centenaria debe tener entre sí misma un caudal de experiencias que abonen mucho más. Faltan presupuestos y programas y sus costos así como las auditorías correspondientes de las inversiones capitales permanentes. Faltan informes y bibliografía autogenerada por la propia institución.

5. Periodo de Planificación- Estimamos apropiado considerar acortar el periodo de planificación a 5 años en consideración a la seria incertidumbre que enfrentamos en cuanto a la economía de PR, las finanzas gubernamentales y, en consecuencia, las de la UPR, y otros factores presentes en esta época. Además, el documento carece, o si se quiere, no expresa con claridad el objeto de la planificación, es decir, a donde llegaremos en términos institucionales si la UPR realiza todos los asuntos estratégicos al cabo de 5 años. Dicho de otra forma, ¿qué "Universidad" vamos a tener al cabo de los cinco años; por qué lograr tal modelo "Universidad" es deseable, buena, loable, o cualquier otro adjetivo que escojamos para describirla. Todo esto visto, desde luego, en contraste con que otro tipo de "Universidad," incluso la que vivimos hoy día. ¿Para qué planificamos, en suma?

6. Presupuesto- Entendemos que esta etapa debería ser una de las prioritarias por ser necesario saber con los recursos económicos y no económicos que se cuenta para poner en marcha este plan estratégico que abarca cinco años. Dada la crisis fiscal que enfrenta el país es necesario saber con qué premisas y a partir de qué acciones defenderemos y nos posicionaremos respecto al lugar que ocupamos en las prioridades del país y los recursos con los que contaremos. Esto es indispensable para la restructuración o manejo de las fianzas de la institución universitaria con el fin de poder trazar metas y objetivos reales de acuerdo a la situación que enfrentamos como país.

Pero no se trata solamente de un asunto técnico o de contabilidad para lo cual deberíamos contar con información y transparencia, sino que sobre todo en una situación de escasez y crisis, es indispensable que la aprobación de ese presupuesto se haga bajo los parámetros de

participación, transparencia y democratización más amplia posible. Así fue aprobado en la Asamblea de Claustro del Recinto de Río Piedras:

El Presupuesto no es un mero ejercicio contable de distribución de los fondos adjudicados al Recinto de Río Piedras y a sus unidades. Está significado por las prioridades programáticas, particularmente las de índole académica, y por la satisfacción de las obligaciones, como lo son la administración de becas estudiantiles, el pago de utilidades públicas, etc., indispensables para el servicio educativo, la investigación, la creación cultural, y el servicio al país, responsabilidades institucionales de la universidad pública.

El Presupuesto atañe a todos los universitarios. De ahí que solicitamos que haya un flujo oportuno, confiable y suficiente de información para posibilitar que los universitarios tengan un cuadro claro y accesible de cómo el Presupuesto responde a las prioridades establecidas por el Recinto. Esto se hace particularmente necesario en momentos de constricción fiscal.

Los compromisos presupuestarios deben honrarse por parte de las instancias del Sistema, así como por el Gobierno Central. La Universidad rinde un servicio indispensable a Puerto Rico como su única universidad pública y sus responsabilidades con el país cubren todos los ámbitos e impactan a todos sus habitantes. Cualquier modificación fundamental a los compromisos presupuestarios debe ser informada y consultada con los universitarios.

II. Asuntos Sustantivos

A. Prioridades

Una de las interrogantes que surge del documento es ¿cómo se redujeron los 15 asuntos estratégicos que aparecen en dos listas en el Apéndice 3, a los 8 asuntos estratégicos que aparecen en la parte III de la Propuesta? Pero más importante aún, es señalar que la propuesta nada dice sobre las prioridades, si alguna, entre los asuntos estratégicos. ¿Está diciendo el documento que todos gozan de la misma prioridad?

Asimismo, la tabla que aparece en la pág. 7 donde se vinculan el ambiente externo con el ambiente interno y las preguntas que se utilizan, utiliza un esquema confuso. Sin una buena explicación transparente y detallada sobre esto, no se logra transmitir el mensaje por más bueno que sea.

Lo cierto es que del material en los apéndices no se desprende cómo se escogieron estos asuntos prioritarios mientras otros asuntos "no prioritarios (tal vez)" -pero de su faz importantes- fueron ignorados. Por ejemplo, la insistencia en identificar la educación a distancia como un asunto de prioridad en un Plan Estratégico Central y frente a otros asuntos medulares que enfrenta el sistema universitario en estos momentos como es el tema de la precariedad y la transformación vertiginosa de la docencia, nos parece altamente problemático. Así, la propuesta llama a "Ampliar los ofrecimiento de educación continua y estudios profesionales, en especial las certificaciones profesionales." Por qué estas actividades deben constituir uno de los cuatro objetivos principales de la Innovación Académica, en exclusión de otros asuntos estructurales respecto a la meta de innovación (como la contratación docente y el tipo de contratación) tampoco se explica.

B. Docencia

A propósito de lo anterior y ante la falta de prioridades que atienden asuntos estructurales importantes, nos parece indispensable llamar la atención sobre la ausencia en el documento (y en las estrategias) del tema docente. Sin personal docente una universidad no puede lograr sus metas. No hay ofrecimiento académico de calidad, no hay investigación, producción de conocimiento, labor creativa. La labor docente es un elemento indispensable de cualquier proyecto universitario. Es de todos y todas conocido que la Universidad enfrenta una crisis sistemática respecto a la renovación de su personal docente. En cada Recinto se ha detectado un aumento vertiginoso de docentes por contrato en situaciones laborales y académicas precarias y la sustitución del personal docente regular con este tipo de docencia lleva a la Universidad paulatinamente a perder las condiciones que posibilitan el logro de sus metas en las áreas de enseñanza, investigación y publicación, y servicio. Simplemente no es posible ignorar este problema y las tendencias que han sido recopiladas y que actualmente se atienden a nivel sistémico. El retiro de personal, la llamada congelación de plazas y la práctica en aumento de contratación precaria, es la orden del día y transforman nuestra universidad para mal. ¿Qué propone el Plan Estratégico para atender esto? ¿Cómo es posible que ni siquiera se haga mención del asunto? Se menciona la innovación, el ofrecimiento académico, la “competitividad”, en ausencia del personal docente que atenderá en todo caso estos objetivos, y en ausencia de las condiciones que lo posibilitan.

Es imperativo que el Plan Estratégico no solo identifique este asunto como un asunto prioritario sino que establezca un mecanismo y un compromiso para atenderlo. En la Asamblea de Claustro del Recinto de Río Piedras del 1ro de abril se identificó este problema y se adoptó lo siguiente:

Pedimos información precisa y actualizada sobre la situación de las plazas docentes regulares y la ocupación de las mismas; si aquellas que no están ocupadas cuentan con fondos asignados y cuáles son las proyecciones del Recinto respecto a la ocupación de las plazas regulares. Estimamos necesario que se analice la relación entre la dotación proyectada de plazas docentes y la dotación proyectada de plazas no docentes para los próximos cinco años.

Pedimos información precisa y actualizada sobre el número de contrataciones docentes por unidad, con las cargas por crédito y vigencia temporal, respectivas. Estimamos necesaria una proyección de las contrataciones docentes para los próximos cinco años.

Solicitamos que se investiguen las condiciones del personal en contratos temporales y se propongan recomendaciones viables para garantizar la mayor justicia y respeto profesional. Solicitamos que a la mayor brevedad se trabaje un plan racional y justo de asignación de plazas y de contratación de personal docente que cumpla con los siguientes objetivos:

- a) Honre la dignidad profesional y personal del personal docente involucrado
- b) Evite que el ejercicio docente en el Recinto de Río Piedras esté marcado por

la precarización laboral

c) Responda a una oferta de educación de calidad, a una gestión de investigación afín al rango del Recinto como universidad graduada y de investigación, de creación innovadora y de servicio público eficiente y pertinente.

Pedimos que se produzca un informe real, con los insumos de los departamentos y facultades, sobre las expectativas de retiro de personal docente en los próximos cinco años y que se trabaje un plan racional para atender los relevos necesarios sin que la primera opción sea recurrir a la “congelación” de plazas, un concepto no académico, en el que el docente es tratado como gasto prescindible dentro de una política de austeridad contable. (Anejo 1)

Además, ponemos a disposición los hallazgos que un Comité Conjunto del Senado Académico del Recinto de Río Piedras elaboró minuciosamente sobre la urgencia de este asunto (*Informe Final del Comité Conjunto para estudiar las contrataciones del personal docente y la congelación de plazas en el Recinto de Río Piedras del 14 de abril de 2016*) (ANEJO 3). Allí se constata la grave situación que tenemos ante nuestra atención para los próximos 5 años. Si la UPR está adoptando un Plan Estratégico para los próximos 5 años es recomendamos enfáticamente que no pase por alto lo que allí se concluyó:

Es urgente que el Recinto elabore un plan comprensivo y sistemático de reclutamiento de personal docente en plaza, que considere la proyección de retiros para los próximos años. El Recinto debe insistir activamente en que se produzca un diálogo abierto con la Junta de Gobierno y el Presidente de tal manera que la comunidad universitaria pueda tener injerencia real y directa en las determinaciones sobre qué criterios guiarán la autorización de plazas en el Recinto. El Recinto debe revisar continuamente esos criterios para asegurar que no sean fundamentalmente económicos, y para que reflejen las necesidades académicas de las facultades y programas y, al mismo tiempo, respondan a las necesidades del País.

Urge que el Recinto evalúe el ritmo de reclutamientos en plazas docentes en los últimos 5 años, a la luz del plan de reclutamiento de 25 plazas por año para los tres años a partir del 2012. Además, que se analicen los planes de reclutamiento de los programas y se defina el nivel crítico (umbral) para determinar qué programas deben tener una plaza. Es necesario repensar las proporciones de personal por contrato vs total del personal requerido para la oferta académica (Certificación Núm. 39, 2015- 2016, Junta de Gobierno).

Sobre las contrataciones a tiempo parcial:

1. Utilizar este informe como base para redactar oficialmente un reglamento, o una sección en la Certificación 83, para que los docentes por contrato a tiempo completo y parcial puedan contar con una guía de su labor como docentes. Pueden incluirse en ese reglamento, o en esa sección de la Certificación 83, algunas de sus recomendaciones (ver págs. 29 y 30 de este informe).
2. Elaborar un plan de reclutamiento para contrataciones a tiempo completo y parcial, de acuerdo a las jubilaciones, la matrícula anual, y los reclutamientos en plaza.

3. Revisar la normativa actual sobre las contrataciones en el Recinto, para normalizar la contratación a al menos 10 meses al año.
4. Considerar las recomendaciones del personal docente por contrato relacionadas con sus condiciones laborales, en particular lo que atañe al seguro médico (págs. 29 y 30 de este informe).
5. Ofrecer contratos de 3 años a todos los profesores por contrato con más de 20 años de servicio, sujeto a evaluaciones anuales y hasta que establezcan su aportación al sistema de retiro.
6. Determinar si va a establecerse un límite de años consecutivos para las contrataciones y cuál será ese límite.
7. Requerir en todo el Recinto la evaluación semestral o anual del profesor o profesora a tiempo completo y parcial.
8. Proveer adiestramientos a los(as) directores(as) de departamento para: a. la aplicación correcta de la certificación del Senado Académico que guía la planificación académica para el recinto. b. la aplicación de la normativa relacionada a los grados académicos. c. el establecimiento de un acervo de candidatos efectivo.

Que este asunto no solo no se menciona en el borrador del Plan Estratégico sino que también se pasa por alto es evidenciable en una de las estrategias adoptadas respecto a los salarios del personal docente. Nos referimos al énfasis que se pone en las investigaciones que generen suficiente ingreso para que el investigador genere su propio salario. Este fenómeno se da en una porción limitada de investigaciones, particularmente aquellas financiadas por el Gobierno Federal y sus agencias. Es raro obtener fondos similares para investigaciones fuera de las ciencias duras, tales como las humanidades, las ciencias sociales, etc., incluyendo nuestra disciplina de Derecho. Es deber preguntarse qué atención y apoyo se le dará a estas otras investigaciones y a otros quehaceres académicos y de investigación que no logren o simplemente no puedan atraer sus "propios salarios".

Asimismo, en el objetivo 1.4 se establece: "Salvaguardar el peritaje del personal docente de forma que se propicie la continuidad y calidad de los programas académicos." Más tarde, al examinar los indicadores sugeridos, se devela que se trata de las normas, procedimientos o políticas para el reclutamiento y retención del personal docente. Pero, qué implicaciones tiene el lineamiento "salvaguardar el peritaje"? ¿a qué se refiere esto y qué dice sobre lo que hemos expuesto respecto a las condiciones de la docencia y el quehacer docente? Este asunto nos preocupa y pensamos que debe estar transparente en cualquier Plan Estratégico que se adopte.

C. Acceso Universitario

Otro de los asuntos que se ha destacado en los datos y en la discusión universitaria, desde las Facultades y Recintos hasta el nivel Central y por la propia Junta de Gobierno es el problema de la falta de acceso y oportunidades para el acceso a la educación universitaria por parte de diversos sectores del país (Ver Certificación 50 2014-15 de la Junta de Gobierno, Medidas de Acceso, Retención y Graduación). Es indispensable que se integren los esfuerzos y hallazgos que ya se hacen en este renglón.

Aunque en el borrador del Plan se menciona el asunto estudiantil y temas como la admisión, el "éxito" y la retención, consideramos que este asunto por sí mismo debe ser un asunto medular en el Plan Estratégico. No es un asunto nuevo y tenemos ya en el sistema en distintas unidades, iniciativas que han hecho informes, estudios y han elaborado planes

meticulosos y recomendaciones para atender esta situación. Es evidente que dado el aumento en la desigualdad en el país, así como el problema de la educación primaria y secundaria, cada vez más se refleja en el perfil del estudiantado universitario una homogeneización del estudiantado y una exclusión estructural de sectores del país. Esto es un asunto que aunque no puede resolverse completamente desde la Universidad, la Universidad tiene un rol importante y es parte de su responsabilidad institucional puesto que a mayor pluralidad del estudiantado, mejor la calidad y el resultado del quehacer universitario.

Nos parece vital que iniciativas tan exitosas actualmente en la Universidad, como el Centro Universitario para el Acceso (CUA) y la iniciativa del Proyecto ENLACE con escuelas públicas de la Escuela de Derecho, formen parte de este Plan Estratégico y que se le de prioridad y continuidad institucional. Estas iniciativas no solo han probado ser necesarias sino que han generado información valiosa respecto a los retos que enfrentamos para la admisión universitaria y a estudios graduados a partir de la crisis del país y a nivel de los Estados Unidos, contactos importantes con diversos sectores del país y han establecido una pauta para el cumplimiento con esta meta. Además, el Recinto de Río Piedras, a través del Decanato de Asuntos Académicos le está dando seguimiento a la implantación de la Certificación 50 de la Junta de Gobierno que atiende este tema.

En resumen, el tema del acceso a la educación universitaria debería ser identificado en sí mismo como uno de los aspectos estratégicos medulares para los próximos 5 años y el Comité de Excelencia Docente que fue nombrado por la Junta de Gobierno, debe formar parte de este renglón del Plan.

D. Oferta Académica

La Propuesta también parece señalar serias deficiencias respecto a nuestros ofrecimientos cuando define la primera meta como una de "Optimizar la oferta académica para atemperarla a los desarrollos de las disciplinas y las demandas socioeconómicas, culturales y laborales del país." No obstante, la razón para este señalamiento no está fundamentada en el documento y tiene serias implicaciones que requieren definir el tipo de Universidad a la que aspiramos. En todo caso, modificar la oferta académica meramente de acuerdo a la luz de la demanda nos parece algo que amerita discusión. En primer lugar, es debatible si esta propuesta de la demanda es sustentable a la luz de la universidad que se aspira (misión y visión) y en comparación con otras universidades de alto prestigio alrededor del mundo. Pero más importante aún, no nos parece que la educación superior deba meramente dejarse en las manos de la demanda o del mercado. Precisamente una Universidad, implica abordar con rigor un universo de cosas y descubrir nuevos hallazgos. En otras palabras, ¿Tiene nuestra institución que necesariamente ajustarse sin más a las demandas del mercado? ¿Acaso no le corresponde también a una institución universitaria cuestionar esas demandas, promover o auspiciar otras? ¿Qué implica ajustarse a éstas, la eliminación de áreas del conocimiento y saberes que no son "rentables"? Todo esto es pertinente discutirlo con transparencia.

El examen de los objetivos propuestos para el primer asunto estratégico también produce interrogantes. Por ejemplo, el objetivo 1.2 plantea por primera vez el que el plan de desarrollo de la oferta académica deberá hacerse "a tenor con la realidad fiscal de la institución". Esta realidad, en cambio, no se discute en forma alguna en el resto del documento. ¿Significa esto, además, que se priorizará la oferta académica que mayor rendimiento o beneficio económico promueva a expensas de otros criterios? Asimismo, la preocupación con los recursos económicos también está implicada en el objetivo 1.1, que llama a modificar la oferta académica a la luz de una variedad de factores de diversa

naturaleza, e.g., “la demanda, tasas de retención y graduación, resultado de evaluación o acreditación y pertinencia social.”

Nos preguntamos, además, ¿por qué la actualización de la oferta académica es considerada un asunto estratégico a nivel central (Ver Innovación Académica, pág.9)? Ciertamente es un asunto prioritario que requiere restructuración y coherencia para evitar la duplicidad sistémica pero también es uno de esos asuntos que debe planificarse desde las unidades sistémicas y a través de la coordinación con cada unidad poniendo como énfasis un proceso de descentralización que facilite a las unidades innovar en la oferta académica y curricular. La hiperburocratización de procesos académicos y su centralización ha impedido que la oferta académica se renueve e incluso ha llevado a la duplicidad por falta de coordinación.

Por otra parte, desde 1993, por lo menos, la reglamentación universitaria ha requerido la revisión periódica de sus programas y en el 2007 (ver Certificación Núm. 43, 2006-2007), la Junta de Síndicos aprobó el Reglamento para la Evaluación Periódica de Programas Académicos de la Universidad de Puerto Rico. Este Reglamento, entre otras cosas, requiere la revisión y evaluación quinquenal de todo programa. Considerando esto, ¿debemos entender, entonces que lo estratégico de este asunto es la formulación de nuevos criterios de evaluación? Pues la propuesta expresa que la actualización de la oferta académica debe “asegurar la pertinencia de la misma y el desarrollo de programas de avanzada.” Lo cual implica que la presente oferta no es pertinente sin siquiera dejar claro a qué es que tiene que ser pertinente. Una inferencia similar puede hacerse respecto al desarrollo de programas de “avanzada”. ¿A qué se refiere este criterio? ¿Cuáles son las premisas de nombrarlo como tal?

E. “Empresarismo”

Los indicadores sugeridos para el primer asunto estratégico mencionado son casi todos cuantitativos, sin mención de la calidad de los mismos o de sus resultados. También hay un asunto que parece numérico, pero que en realidad plantea un asunto ideológico: “modificaciones académicas dirigidas a fortalecer el emprendimiento.” Suponemos que se refiere al neologismo referente al concepto de entrepreneurship. ¿Quiere decir esto que toda innovación académica estará sujeta a fomentar lo que sea que se entiende por el término? Si es así, nos preocupa este lineamiento. De todas formas, aunque esto podría ser un buen punto e iniciativa, se trata, además, de un asunto ambicioso y que requiere más discusión y transparencia para evitar que implique lo contrario a lo que se busca.

F. Educación a Distancia

El asunto estratégico mencionado en el segundo lugar es “Educación a Distancia.” (pág. 10) Este asunto ha sido identificado en planes de la UPR por más de 20 años y hasta la fecha su desarrollo ha sido anémico. Las preguntas siempre son similares y es poco lo que se ha discutido, paradójicamente: ¿Por qué es importante? ¿Qué necesidad llena? ¿Qué aportaría esta actividad a la naturaleza de la institución? ¿Tenemos la infraestructura digital necesaria? ¿Y si no, vale la pena invertir en la misma en lugar de invertir los fondos en tecnologías dirigidas a otros fines más urgentes para la UPR?

Ante una realidad demográfica que parece ser inevitable en la que vemos una merma en la demanda por servicios de educación superior terciaria, ¿a qué mercado vamos a servir con la educación a distancia? ¿Qué necesidades educativas vamos a servir que no podemos servir ahora? ¿Qué valor añade esta inversión a la UPR? ¿Qué buscamos, convertimos en otra

Southern New Hampshire University (ver <http://www.snhu.edu>) (Cf. <http://www.universidadonlineusa.com/>)

Reiteramos el cuestionamiento de por qué la importancia de este asunto es tal que merece incluirse entre los ocho (8) asuntos que deberán atenderse en los próximos cinco (5) años cuando hay asuntos como los de docencia, que no se han identificado como medulares.

G. Ideas innovadoras

La propuesta no enfrenta ideas provocadoras a pesar que refiere a nuestra atención un documento que contiene varias de ellas. Por ejemplo, uno de los documentos que la propuesta acompaña como "Documentación Suplementaria," titulado "Resumen de recomendaciones del Informe de la Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB)." En la propuesta no se indica que uso, si alguno, se le ha dado a este informe de la AGB, que se obtuvo mediante una inversión de fondos institucionales. El Informe, además, no ha sido discutido como corresponde en la comunidad universitaria. No obstante, este informe sí se rechazó claramente en la Asamblea de Estudiantes del Recinto de Río Piedras de marzo 2016, y en la Asamblea de Claustro se cuestionó y se rechazó el que se tomara como punto de partida como referencia para el Plan Estratégico. Muchos han comentado sobre los pésimos resultados que dejaría la implementación de algunas de las recomendaciones que este informe expone, entre ellos el empobrecimiento y acceso a la educación pública de Puerto Rico.

H. Investigación Competitiva y Transferencia de Tecnología

El tercer asunto mencionado en la Propuesta, "Investigación Competitiva y Transferencia de Tecnología," (pág. 10) presenta en realidad dos áreas de actividad, que si bien están relacionadas en algunos aspectos, no son exactamente congruentes. Ante la trayectoria que ha distinguido al Recinto de Río Piedras en la investigación, no cabe duda que la misma debe formar parte integral del quehacer cotidiano de nuestro Recinto. Sin embargo, nos preguntamos si debe serlo en todas y cada una de las once unidades del Sistema, sobre todo la investigación competitiva de punta.

Por otra parte, el tema de la Transferencia de Tecnología es algo que se ha estado hablando en la UPR por más de veinte años. Se han realizado algunos esfuerzos, pero no ha recibido el apoyo y el compromiso que se requiere para establecer su funcionalidad efectiva. Así lo han propuesto y defendido, además, los estudiantes en diversas instancias, es específico en la provisión de servicio estudiantiles. Entre otros escollo, además, está el exceso de burocracia en los procesos administrativos que sigue siendo la orden del día.

No obstante, entendemos que ambos temas merecen considerarse como asuntos estratégico separados, pero coordinados. Por ejemplo, debe evitarse formular objetivos de contenido mixto como el 3.2, donde se mezclan las publicaciones con las patentes. De hecho, en ciertos casos la publicación impide el poder patentar lo descubierto porque lo pone a disposición del público.

En "Aplicación de la Tecnología" llamamos la atención de que se trata de una actividad que compete mayormente a la Administración universitaria. Se trata además de una actividad costosa, tanto del lado de la infraestructura física y programada (hardware & software) como en su componente de recursos humanos, donde la UPR tiene que competir en el mercado de trabajo privado. Desde poco antes del 2000 hasta el presente la institución ha hecho esfuerzos de modernizar sus sistemas tecnológicos y ha invertido sumas millonarias.

Aunque desconocemos los detalles del estado de cosas actuales (y la Propuesta nada dice sobre ello), todavía estamos distantes de alcanzar las metas que deseamos.

Una vez más estamos ante un asunto de importancia para la UPR que es impostergable, de manera nos parece correcto incluirlo en cualquier plan. La reserva principal es la falta de información sobre la magnitud de la tarea, los detalles de camino que queda por recorrer y las implicaciones financieras. Esta preocupación abona a lo dicho al principio sobre la necesidad de discutir este plan de una manera más abarcadora y más abierta.

I. Factores considerados

Los factores considerados no presentan las tendencias de sus trayectorias históricas y falta de continuidad en ellos. Las consideraciones de naturaleza económica, demográfica y tecnológica no reflejan la trayectoria real de Puerto Rico y carecen de los indicadores que se reflejarían en los documentos de presupuestos de la UPR.

J. Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es vital en un Plan Estratégico universitario público y no se establecen en este borrador mecanismos institucionales para hacer de la Universidad un modelo de transparencia y colaboración a partir de principios de legitimidad democrática.

K. Premisas de infraestructura

Un número significativo de los asuntos, metas y objetivos, giran contra una infraestructura tecnológica para el manejo digital de la información. No obstante, nada se nos dice sobre el estado de cosas en que se encuentra esta infraestructura y cómo se atenderá este asunto. Por ejemplo, ¿cuenta la institución, sus unidades integrantes y los recursos humanos que son esenciales? ¿con la infraestructura necesaria para atender el asunto titulado “Educación a Distancia”? Lo mismo debemos preguntarnos sobre el asunto estratégico “Aplicación de la Tecnología” y su estado de cosas, sus recursos humanos y financieros y la prioridad que tienen en el plan.

L. Éxito estudiantil

El asunto estratégico “Éxito Estudiantil,” es un asunto medular que lo vincularíamos con el tema de acceso pues no deben verse por separado. Preguntas como las siguientes son preguntas que nos hemos hecho en nuestra Facultad, así como en diversas áreas del Recinto. ¿Cómo definen éxito estudiantil? ¿Qué significa manteniendo altos niveles de calidad de los egresados? ¿Es realmente esa estrategia la que mayormente le brinda frutos y prestigio a la Universidad? ¿Han vislumbrado otras formas de reclutamiento y admisión más allá del IGS y el promedio? ¿Han tomado en consideración la realidad en la educación en las escuelas públicas del país con la intención de brindarle una oportunidad real de admisión y graduación a todos los estudiantes dentro del sistema UPR? Sabemos que hay un Plan específico para esto y recomendamos que los hallazgos de ese Plan (Certificación 50 2014-15, Medidas de Acceso, Retención y Graduación), así como los miembros del Comité que designó la Junta de Gobierno para atender el tema, se haga formar parte del Plan Estratégico y se invite al Comité a elaborar esta parte del Plan.

En general, el tema sirve para resaltar la tarea que parece que no se está atendiendo con la urgencia que requiere y que debe ser parte del quehacer cotidiano de la institución. Surgen

nuevamente las preguntas: ¿Por qué no se está haciendo? ¿Qué prioridad va a tener? ¿Qué es lo que concretamente vamos a lograr, es decir, qué se define como éxito? ¿cómo se mide y en qué renglones? ¿Cómo se atenderá nuestros recursos?

M. Responsabilidad Social

De la manera que se expresa el sexto asunto estratégico, “Responsabilidad Social,” da la impresión de decir que la UPR no está insertada en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y económicos del país. Parecería que hay insatisfacción con las formas universitarias de enfrentar esas realidades. Por el contrario, sabemos que la UPR cuenta con un sinnúmero de iniciativas y que incluso, más allá de éstas, el hecho mismo de promover una educación universitaria, con pensamiento crítico, con el quehacer investigativo y con la producción de conocimiento y de quehacer creativo y cultural, se está cumpliendo con la responsabilidad que tenemos para con nuestro país.

Por otro lado, aunque se ha convertido en lugar común hablar de que la UPR sea el “asesor” del gobierno, llamamos la atención de que este propósito debe ser limitado puesto que es indispensable para la Universidad contar con independencia de criterio, libertad investigativa y la distancia suficiente para funcionar como Universidad. Habría que discutir transparente y rigurosamente lo deseable de que la UPR (y la UPR es mucho) actué como principal asesor, creador y facilitador de búsqueda de alternativas para la “solución” de los problemas sociales y económicos de Puerto Rico.

Ciertamente hay un rol importante que ciertos componentes de la Universidad pueden llevar a cabo en esto, pero preocupa el nuevo rol que pretende asignársele a la institución, particularmente en asuntos que bien son líneas ideológicas particulares. No encontramos en la propuesta que se aborde el tema de las implicaciones que esta nueva iniciativa tiene para la autonomía de la institución, que es un valor tan esencial para la realización de una Universidad. Consideramos que este asunto debe recibir particular atención en la comunidad universitaria, antes de que se adopte como tarea estratégica.

N. Internacionalización

La “Internacionalización,” se plantea en términos de desarrollar la infraestructura “implantar programas e iniciativas internacionales” para que la UPR sea una “opción competitiva para estudiantes, facultad e investigadores locales y de otros países.” El asunto, sus metas y objetivos visualizan el asunto como uno de convertir la UPR en un destino para recibir estudiantes extranjeros, incluyendo personas de ascendencia puertorriqueña que residen fuera de PR. Nos parece una visión muy limitada de la internacionalización. Es desafortunado, además, que nada se dice de ampliar las oportunidades para nuestros estudiantes y nuestra facultad de poder tener experiencias internacionales. Es decir, crear oportunidades que son comunes en el mundo académico contemporáneo y que permiten a los estudiantes en el mundo.

O. “Optimización de Recursos”

El último asunto estratégico, “Optimización de Recursos,” recoge una multiplicidad y variedad de asuntos, sin entrar en detalles sobre los problemas fiscales que enfrenta la institución, el posicionamiento respecto a esto conforme al tema de la autonomía universitaria y, sobre todo las prioridades que tiene o tendrá la institución.

Esperamos que estos comentarios sean de utilidad y sean tomados en cuenta, particularmente los aspectos metodológicos y conceptuales para que el Plan Estratégico final cuente verdaderamente con una participación amplia de la comunidad universitaria y se atiendan asuntos de alta prioridad en estos momentos para el futuro de nuestra institución y la educación pública universitaria en nuestro país. Agradecemos la oportunidad brindada.

25 de agosto de 2016

Recomendaciones al Borrador del Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico (2016), Sistema de Bibliotecas.

Asunto Estratégico	Metas	Objetivos	Indicadores
<u>Innovación</u>	Sustituir <i>demandas por</i> necesidades	Añadir objetivo: 1.2 Enmendar la normativa institucional que regula la aprobación de revisiones curriculares y nuevos programas académicos, a fin de agilizar los procesos para obtener resultados en plazos más cortos y razonables de tiempo.	
<u>Educación a Distancia</u> Sustituir <i>Inserción</i> por: Incorporar o adoptar la educación a distancia como modalidad educativa.		Añadir al 2.1: ,incluyendo asuntos relacionados con los derechos de autor. Añadir 2.5: Proveer los recursos fiscales necesarios para el desarrollo de colecciones digitales y brindar acceso amplio, equitativo y razonable a los recursos de información en formato electrónico que respalden los programas de educación a distancia.	Añadir los siguientes indicadores: - Infraestructura tecnológica desarrollada. - Cantidad de estudiantes que culminan cursos y programas académicos en esta modalidad. -Presupuesto asignado para atender el desarrollo de colecciones digitales.
<u>Investigación Competitiva...</u>		Añadir objetivos: Establecer programas de mentoría para el personal docente,	Editar indicadores: ...a partir del 2016 Cantidad de patentes radicadas...

		que contribuyan a desarrollar y mejorar las destrezas de investigación y faciliten la publicación de su producción intelectual. Proveer los recursos tecnológicos, humanos y de información necesarios para fortalecer la investigación estudiantil y el desarrollo de la facultad.	Cantidad de fondos externos obtenidos... Cantidad de proyectos... Cantidad de formularios... Incremento de fondos para la adquisición de recursos de información (bases de datos, recursos electrónicos e impresos).
<u>Aplicación de tecnología</u>			Editar: Cantidad de servicios... Logros de los funcionarios de OPEI
<u>Éxito Estudiantil</u>		Añadir objetivo: Fortalecer las actividades, programas y estrategias para el desarrollo de competencias de información en los estudiantes.	
<u>Responsabilidad Social</u> Editar: Maximizar la participación de la Universidad...			Añadir indicador: Tipo, alcance e impacto de proyectos y actividades en que participa la universidad con la comunidad.
<u>Internacionalización</u>		Añadir objetivo: Fortalecer los programas de colaboración con bibliotecas, otras	Añadir indicadores: Políticas de reclutamiento revisadas y aprobadas.

		unidades de información e instituciones internacionales.	Cantidad, tipo y alcance de los acuerdos internacionales entre bibliotecas y otras entidades e instituciones.
<u>Optimización de recursos</u> Editar: Eliminar “ante dificultades fiscales”			

Enviado por:

Dr. Miguel A. Santiago Rivera
 Director Interino
 Sistema de Bibliotecas
 UPR-Río Piedras

Recomendaciones al Plan Estratégico, EGCTI, septiembre de 2016

Innovación Académica

- Entiendo se debe considerar el desarrollo de nuevos programas graduados que sean innovadores y que aporten a la diversidad académica del Sistema. Además es precisa la mayor flexibilidad en los procesos de innovación académica y en la posibilidad de diseñar los nuevos programas.

Educación a distancia

- En esta modalidad se debe trabajar con el establecimiento de criterios y procedimientos alternos a los que existen para la educación presencial. Son modalidades diferentes y requieren procesos de trabajo distintos. La UPR debe establecer un compromiso y con esta modalidad y evidenciarlo asignando recursos sistémicos al desarrollo de la misma. Sugiero que se identifiquen potenciales programas en cada recinto interesado y que se comiencen a generar trabajos para que a corto plazo cada programa tenga al menos un ofrecimiento en línea de un programa completo.

-

Investigación Competitiva y Transferencia de Tecnología

- La documentación sobre lo que se hace en investigación en la UPR debe ser una prioridad para el Sistema. La actualización de los registros de investigadores, el desarrollo de identidades y perfiles profesionales de los investigadores así como fortalecer el monitoreo de esta actividad debe formar parte de la estrategia para fortalecer la actividad de creación de conocimiento. De igual forma se debe establecer conjuntamente, quizás dentro de la Vicepresidencia de Investigación y Tecnología una unidad de Gestión del Conocimiento que diseñe estrategias y coordine iniciativas para una mejor protección y difusión del conocimiento que nuestros estudiantes y docentes generan.
- El apoyo en la búsqueda de fondos debe ir acompañada de un apoyo en la administración de los fondos adquiridos.

Aplicación de la tecnología

- En esta área debemos hacer un esfuerzo por reclutar profesionales (que nosotros mismos formamos) con las competencias necesarias para llevar el sistema al nivel tecnológico que debe tener. Esta es un área de mucha

competencia y sin duda el Sistema tendrá que aplicar escalas diferenciadas para reclutar el mejor recurso humano posible. Es una realidad de la que no se puede escapar. Ahora bien, entendiendo las limitaciones que tenemos financieramente, se debe explorar las ayudantías como las otorgadas por el DEGI en Rio Piedras bajo el Programa de Experiencias en Formación Académica (PEAF) para que estudiantes graduados ejerzan en unidades como los OSI o unidades de tecnología y miren con ojos nuevos y modernos los procesos y aplicaciones tecnológicas vigentes al momento en cada recinto.

Éxito Estudiantil

- Es preciso trabajar con urgencia esta área en el nivel graduado. Los datos que se obtuvieron en el auto estudio de Middle States en Rio Piedras fueron realmente serios y entendemos que se requiere reducir el tiempo de graduación considerablemente mediante políticas sensatas que no afecten el nivel académico y la calidad de los programas pero que permitan un tiempo razonable de expectativa de graduación.

Internacionalización

- Desde Presidencias se debe asignar mas apoyo a esta gestión. Actualmente resulta muy dificultoso y cuesta arriba lograr adelantar una iniciativa de internacionalización pues las instancias de aprobación requeridas hacen del proceso uno lleno de obstáculos y poco ágil.

Considero la propuesta muy completa. No obstante ello, me permito hacer algunas sugerencias relativas a los siguientes asuntos estratégicos:

I. Innovación Académica:

1. En este renglón considero se deben tomar en cuenta las tendencias que se proyectan en la escena internacional, lo que permitiría a nuestros egresados estar preparados para afrontar los cambios que se dan continuamente en la escena global. No podemos perder de vista que muchos de nuestros egresados emigran a otros países donde dichos cambios podrían estar operando.

2. Por otro lado, ello sería muy pertinente a los efectos de la **internacionalización** que se persigue.

3. De la misma manera también sería pertinente en cuanto a la **educación a distancia**, ello porque podría haber estudiantes en los programas de educación a distancia que estén experimentando como realidad, lo que en Puerto Rico se perciba como una tendencia.

II. Educación a Distancia:

1. Sugiero que los cursos de educación a distancia no se conviertan en un mecanismo para que los profesores no cumplan con las responsabilidades que impone el Reglamento General relativas a su participación en los procesos universitarios.

2. Para ello sugiero se establezcan mecanismos de monitoria para que se pueda evitar que los estudiantes reciban crédito sin adquirir conocimiento alguno.

3. Entiendo que los programas de educación a distancia deben estar más relacionados con el asunto de la internacionalización y debe tenerse cuidado de que no se conviertan en un mecanismo de comodidad para estudiantes y profesores que viven en una isla donde no hay problema de distancias considerables.

III. Optimización de Recursos:

1. Pienso que como mecanismo para levantar recursos se podría explorar la posibilidad de la creación de currículos para el ofrecimiento de cursos vocacionales, como lo hacen los institutos tecnológicos que abundan en este país. Considero que ello podría atraer muchos estudiantes y con ello se obtendrían fondos provenientes de las becas que van a tener en la actualidad a esas instituciones educativas vocacionales.

Alberto A. Acevedo Vallejo

Comentario Sobre Plan Estratégico UPR

José A. González Taboada

Educación a Distancia – Debe ser dirigida a crear programas graduados totalmente en línea con la intención de ofrecerlos a personas que residen fuera de Puerto Rico. Principalmente deben atenderse dos poblaciones:

1. Egresados de la UPR que han emigrado a los Estados Unidos (diáspora puertorriqueña)
2. Residentes en los países del Caribe y Centro América (internacionales)

Investigación Competitiva y Transferencia de Tecnología – Esfuerzos multidisciplinarios para estudiar la viabilidad de comercializar las patentes generadas

Aplicación de la Tecnología – Automatizar todos los procesos administrativos, eliminando casi en su totalidad el uso del papel

Éxito Estudiantil – Comenzar el reclutamiento en las escuelas públicas desde el noveno grado, utilizando las redes sociales, herramientas como Youtube y presencia de la UPR en las escuelas.

Certificación Núm. 124

Año Académico 2015-2016

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS

Yo, Claribel Cabán Sosa, Secretaria del Senado Académico del Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico, **CERTIFICO QUE:**

El Senado Académico, en la reunión ordinaria celebrada el 17 de mayo de 2016, acordó por unanimidad:

- Refrendar el Informe del **Comité Especial del Senado Académico sobre la situación fiscal del Recinto**, que fue presentado y acogido en la Asamblea del Claustro, celebrada el 1 de abril de 2016.
- El Informe forma parte de esta Certificación.

Y para que así conste, expido la presente Certificación bajo el sello de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, a los dieciocho días del mes de mayo del año dos mil dieciséis.

Senado Académico
Secretaria


Claribel Cabán Sosa
Secretaria del Senado

yrs

Certifico correcto:


Carlos E. Severino Valdez, Ph. D.
Rector

Anejo



PO Box 21322
San Juan PR, 00931-1322
Tel. 787-763-4970
Fax 787-763-3999



SECRETARÍA

31 de marzo de 2016

EL COMITÉ ESPECIAL DEL SENADO ACADÉMICO DE RÍO PIEDRAS SOBRE LA SITUACIÓN FISCAL DEL RECINTO PRESENTA ANTE EL CLAUSTRO DEL RECINTO ESTAS REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES, EN CONJUNTO CON LAS PROPUESTAS DE FACULTADES Y ESCUELAS, CON EL PROPÓSITO DE INFORMAR AL PAÍS, AL GOBIERNO Y A LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS EL SENTIR DE SUS DOCENTES Y PARA CONSIGNAR LOS PRINCIPIOS Y RECOMENDACIONES QUE DEBERÁN ASUMIR SU RECTOR Y REPRESENTANTES EN ARAS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA RESPONSABLE, ATENTA A SU MISIÓN ACADÉMICA, DE INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y DE SERVICIO.

Este documento y las propuestas de las Facultades y Escuelas de este Recinto se encuentran en la página del Senado Académico

<http://senado.uprrp.edu/Comites/CrisisFiscal2016/pag-crisis.htm>

AL PAÍS, AL GOBIERNO, A LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Preámbulo

La Reunión de Claustro convocada para el 1 de abril de 2016, tiene como propósito discutir “la situación fiscal por la cual atraviesa la Universidad “e informar en torno a las propuestas presentadas por las Facultades y Escuelas para enfrentar la situación fiscal del Recinto”. El Senado Académico constituyó un comité para acopiar y analizar las posiciones asumidas por los docentes de las Facultades y unidades en torno a la crisis fiscal de la UPR y sus consecuencias en el rendimiento del servicio que la institución debe prestar, de acuerdo a su misión y objetivos. La propuesta que presentamos a continuación es el resultado de ese ejercicio.

Como cuerpo docente del recinto principal de la universidad pública de Puerto Rico, nos dirigimos a las autoridades universitarias y con particular sentido de responsabilidad social, al país.

Escenario Inmediato

1. La "Ley Especial Núm. 66 de Sostenibilidad Fiscal y Operacional del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico", aprobada el 7 de junio de 2014, declaró una situación de emergencia fiscal que afecta a la Universidad de Puerto Rico de varias maneras. En términos de la asignación a la Universidad de Puerto Rico, que por virtud de la Ley Núm. 2 de 1966 (según enmendada) asciende al 9.6% del Fondo General, la Ley Núm. 66 estipula en su Capítulo II, Artículo Núm. 26 que:

Para cualquier año fiscal que termine durante la vigencia de este Capítulo, el subsidio de funcionamiento de las entidades gubernamentales que no forman parte del Gobierno Central, será equivalente al respectivo subsidio de funcionamiento para el año fiscal 2013-2014. El término entidades gubernamentales que no forman parte del Gobierno Central, para propósitos de este Artículo, se refiere a la Universidad de Puerto Rico y a los Municipios. El término subsidios de funcionamiento, para propósitos de este Artículo, se refiere en lo que concierne a la Universidad de Puerto Rico, a la asignación dispuesta en inciso (a) del Artículo 3 de la Ley Núm. 2 de 20 de enero de 1966, según enmendada...

El término de vigencia de la ley y, por ende, de la disposición tocante a la UPR, es de tres años fiscales, es decir, hasta 1 de julio de 2017.

2. La dotación anual de fondos provenientes del Fondo General de la Universidad quedó fijada en \$832 millones, más tarde reducidos a \$821 millones.
3. En diciembre de 2015, mediante la Resolución 1516-26, el presidente Uroyoán Walker, anunció a los rectores y rectoras del sistema que se continuaría “con un manejo centralizado del efectivo y con la coordinación del uso de los balances del presupuesto regular –fondo XX110_ como hemos hecho durante las recientes semanas”. Por virtud de esa disposición, la Administración Central de la UPR asumió el control de la disposición de los fondos adjudicados a cada uno de los recintos en el presupuesto 2015-2016. La razón principal aducida para tomar esta decisión lo fue la falta de liquidez de la institución debido a la irregularidad de las remesas provenientes del Departamento de Hacienda y la situación de insolvencia del Banco Gubernamental de Fomento.
4. Hasta lo que nos permite nuestro conocimiento, la situación con las remesas provenientes de Hacienda no se ha normalizado. En su presentación de 28 de enero de 2016, los señores Norberto González, Director de Finanzas del Sistema y Basilio Rivera, Director de Presupuesto del Sistema, anunciaron que el Secretario de Hacienda había convenido en hacer remesas ascendentes a \$18.5 millones semanales aproximadamente.
5. En dicha comparecencia ante el Senado Académico, se presentaron tres escenarios de actuación por parte de la Universidad dependiendo de la situación con las remesas provenientes del Departamento de Hacienda. Los tres escenarios son los siguientes: (1) Que al 30 de junio, el Departamento de Hacienda le deba a la UPR un mes de remesas, es decir, la UPR contaría con 68.5 millones menos (escenario optimista, según dijo); (2) Que al 30 de junio, Hacienda le deba a la UPR un mes y medio de remesas, es decir, 103 millones de dólares (el escenario más cercano a la realidad); (3) Que al 30 de junio, Hacienda le deba a la UPR dos meses de remesas, es decir, que la UPR tenga **137 millones menos de lo que le corresponde de ingreso**.
6. A partir de la certificación de diciembre, el Recinto de Río Piedras adoptó las siguientes medidas cautelares que han tenido impactos significativos en los planes de trabajo y proyecciones de desarrollo de sus distintas unidades:

- a) No autorizar compras de equipos en lo que resta de este ejercicio fiscal 2015-2016, exceptuando emergencias de la División de Tecnologías Académicas y Administrativas (DTAA) o en otra dependencia cuya necesidad sea claramente demostrada.
 - b) Acciones de personal que aumentan la nómina deben ser detenidas hasta nuevo aviso, lo que incluye, además, el pago de horas extra. Toda petición de horas extra deberá ser enviada al Decanato de Administración para aprobación previo a ser incurrida.
 - c) Durante este período, las unidades se abstendrán de hacer transacciones de gastos de viajes, salvo en casos que se realicen con fondos externos u otros compromisos académicos como los relativos a acreditación, por ejemplo.
7. La preocupación por este estado de cosas, se añade la posibilidad de que, debido a la crisis fiscal y económica que experimenta el país, haya modificaciones en relación con la gestión de la deuda pública y las asignaciones provenientes del Fondo General de Puerto Rico, entre las que se encuentra la partida destinada a la Universidad de Puerto Rico, ascendente a 9.6% de dicho Fondo. Particularmente, nos preocupa la posible creación de una Junta Federal de Control o Supervisión Fiscal con amplios poderes para intervenir en el renglón de asignaciones por fórmula del Fondo General.
8. Las acciones recientes asumidas por la gerencia de la Universidad de Puerto Rico se suman a una serie de constricciones en inversiones institucionales que viene desde hace aproximadamente ocho años. En la medida en que el crédito de la UPR se ha degradado lo que imposibilita la emisión de deuda, se han reducido las mejoras permanentes a lo mínimo y se han impactado las acciones de personal de los docentes de manera importante. La Escuela de Derecho identifica algunos de los impactos, que comparte con todas las unidades del Recinto:
- a) **Autonomía:** Ante esta crisis la tendencia ha sido reducir la autonomía (de facultades y recintos) por una serie de decisiones que se han ido tomando. Por ejemplo, antes, si hacíamos economías podíamos decidir hacia donde redirigir las economías de acuerdo con nuestras prioridades (a nivel de facultades como de Recinto). Eso ya no es así.
 - b) **Incertidumbre en la Planificación:** Uno de los problemas más graves es la falta de certidumbre para planificar. Al no contar con presupuesto, los proyectos especiales, la contratación de profesores e invitaciones para mini-cursos, las conferencias, simposios, paneles y otros proyectos sufren porque no hay garantía de que se puedan llevar a cabo o de que se puedan contratar invitados. No podemos tener un plan académico coherente ni siquiera de aquí a seis meses.
 - c) **Docencia:** La docencia ha sufrido con las medidas cautelares desde 2009 (ascensos, aumentos, reclutamientos, limitaciones en recursos para viajes, conferencias, etc.) pero, además, hemos perdido la posibilidad de cumplir con las áreas de prioridad identificadas en los auto-estudios, planes de desarrollo, informes anuales e informes ante las agencias acreditadoras.

- d) **Biblioteca e Investigación:** La falta de pagos a los suplidores afecta la compra de libros, bases de datos, suscripciones a revistas, claves para el esfuerzo de investigación.
- e) **Proyectos Académicos Especiales:** No hay autonomía para decidir sobre proyectos de esta índole pues dependemos de que alguien fuera de la unidad concernida y del Recinto tome la determinación.

Principios que organizan nuestra propuesta

Es la opinión de este Comité del Senado Académico de que las constricciones presupuestarias sobre la UPR y sobre este Recinto en particular han llegado a un nivel en que se comienza a afectar la capacidad institucional de cumplir con los servicios educativos, de investigación/creación, de responsabilidad social, y de internacionalización a los que nos hemos comprometido con el país y con el mundo. Como expresa la comisión de la *Middle States Association* en su visita de febrero de 2016, en la que el Recinto aprobó los 14 estándares bajo evaluación, es admirable ver cómo la institución ha podido mantener producción de calidad bajo circunstancias tan adversas. Sin embargo, la comisión sostiene que tiene mucha preocupación sobre la operación de la UPR de continuar este estado de cosas o de agravarse el mismo. Ante esta situación de precariedad, pero asumiendo nuestro deber de defender la integridad y necesidad de la universidad pública, proponemos los siguientes principios de acción como pautas que deben regir toda consideración y acción tocante a la Universidad de Puerto Rico:

1. Que los criterios para analizar, proponer medidas y soluciones y comunicar la situación presupuestaria de la Universidad no sean exclusivamente de índole económica, sino que respondan a la naturaleza fundamentalmente académica y de servicio público de la institución.
2. Que se piense en la Universidad como un bien público cuyo funcionamiento en las mejores condiciones posibles constituye una obligación para el Estado y una responsabilidad con respecto a la sociedad puertorriqueña.
3. Que les corresponde a los universitarios decidir sobre la Universidad. En eso descansa la autonomía garantizada a la Universidad por su ley orgánica. Que se respete la potestad de la Universidad para hacer, en función de criterios de prudencia, confianza y apego al bien común, las decisiones que mejor convengan a la institución y al país al que se debe.
4. La comunidad universitaria ha de decidir las ideas generales de administración y dirección que debe adoptar la UPR en esta crisis y más allá de ella, en tanto modelo justo de futuro institucional.

¿Qué pide el Claustro del Recinto de Río Piedras?

1. Que se garantice que el espacio de reflexión y acción primario sobre la Universidad lo constituyan los propios universitarios.

2. Que se diseñe y adopte un Plan Estratégico para el sistema y un Plan Estratégico para el Recinto que surja de la voluntad universitaria y su ejercicio deliberativo democrático.
3. Que cualquier propuesta externa comisionada por la gerencia de la UPR, como puede ser el Informe de AGB, no se tome como punto de partida o como plan que le da dirección a la Universidad, sino que se asuma como una fuente de información en el proceso deliberativo interno.
4. Tomando debida cuenta de la situación financiera del país y de la institución, que se honre como mínimo el compromiso presupuestario para el año fiscal 2016-2017 de \$821 millones de parte del Fondo General.
5. Que no se recurra a ninguna medida que aumente la precariedad laboral de los docentes.
6. Que no se recurra a ninguna medida que merme la calidad de la enseñanza, investigación, creación y servicio que provee la Universidad de Puerto Rico.

Recomendaciones Puntuales

Es imprescindible el cambio. Las representaciones hechas por las facultades y escuelas revelan un entendimiento común sobre cuáles son los temas fundamentales que preocupan a los docentes del Recinto. Otros reclamos atienden situaciones particulares por lo que no las incorporamos en este apartado, pero están consignadas en los documentos originados por las facultades y escuelas que incluimos como anejos. La voluntad de cambio se refleja en las siguientes dimensiones:

I. Gobernanza y participación

En la evaluación de las implicaciones que ha tenido la presente crisis, hemos pasado revista de las formas en que los procesos de gobernanza en la Universidad se han visto particularmente afectados. A través de los años la Universidad ha sufrido de un sinnúmero de intervenciones externas que la han afectado y perjudicado, de muchas formas, en ocasiones irreversiblemente. Pero también habría que señalar que aun internamente ha habido un socavamiento de las instancias participativas, en muchas ocasiones utilizando como fundamento la crisis financiera y la necesidad de lograr eficiencia. La crisis de la que hablamos no es solo financiera, sino que se trata también de una crisis institucional, de legitimidad de las instituciones y de los procesos gubernamentales y administrativos, no solo a nivel de país sino también en el ámbito universitario. Podríamos señalar tres niveles de gobernanza que urge democratizar. El primero es el de la Universidad frente a intereses externos. Los diferentes sectores que componemos la Universidad llevamos décadas denunciando las intromisiones externas y de política partidista en la toma de decisiones universitarias y exigiendo el cumplimiento con los principios de Autonomía Universitaria en cada uno de los ámbitos universitarios.

Un segundo nivel es el de la democratización a nivel del sistema universitario. Por décadas se han hecho llamados a democratizar el diseño institucional y la toma de decisiones del sistema universitario. Hemos señalado, por ejemplo, cómo el diseño

institucional centralizado tiene implicaciones detriminales en el día a día y en el entendimiento de las necesidades de las unidades o recintos del sistema, cada uno de los cuales tiene características, énfasis y necesidades particulares.

Por último, al interior de los Recintos, los diferentes sectores, facultades y unidades que lo componemos, nos hemos visto en la necesidad constante de enfatizar la necesidad de que asuntos que competen directamente a las facultades y a los docentes, sean planificados y ejecutados desde la base y mediante procesos democráticos rigurosos y no meramente de forma. Al gobernar la Universidad sin la participación adecuada de sus componentes y mediante la centralización a partir de un modelo corporativo, se han adoptado medidas que eliminan o pasan por alto asuntos de índole académico y del *ethos* de la universidad, para dar lugar a un protagonismo de lógicas economicistas o de priorización de las dinámicas de mercado. Esto ha transformado a la Universidad pública que somos.

En lo que sigue delineamos los entendidos básicos mínimos de gobernanza que deben servirnos de guía en la toma de decisiones que se avecina

-La Universidad de Puerto Rico en el contexto de país: Salvaguardar la Autonomía Universitaria

La coyuntura de crisis que enfrentamos tiene magnitudes amplias y se sitúa en una crisis de país que sin duda ha tenido implicaciones serias en términos institucionales y de políticas públicas. La crisis ha requerido y requiere que el país tome una serie de decisiones respecto a las áreas prioritarias que deberán salvaguardarse frente a los serios recortes presupuestarios, los nuevos diseños institucionales y las reestructuraciones necesarias para paliar la crisis. Asimismo, cada uno de estos asuntos incide en qué y en quienes tienen el peso de las políticas y determinaciones que se implanten.

La Universidad de Puerto Rico es la universidad pública del país, por tanto, hay razones de alto interés público que deben aquilatarse en el corto y en el largo plazo respecto al lugar que debe ocupar la Universidad en el establecimiento de prioridades y en la toma de decisiones.

En este nivel de gobernanza requerimos tres cosas puntuales: (1) Que la Universidad esté presente y participe activamente en la consideración e implantación de las políticas gubernamentales que se adopten para atajar la crisis del país de manera tal que se puedan aquilatar las respuestas del gobierno para la Universidad de Puerto Rico y que esta toma de decisiones no se haga de espaldas a los universitarios; (2) Que en la ponderación, toma de decisiones y ejecución de estas decisiones al interior de la Universidad, no se impongan intervenciones, procesos ni decisiones ajenas a los criterios universitarios que violenten su autonomía; (3) Que las instituciones y el personal que tienen el deber de representar a la UPR no se allanen sin más intereses externos en detrimento nuestro y que su representación en las instancias gubernamentales sean el

producto de procesos democráticos de participación. Asimismo, dichas instituciones y personal deben sujetarse a un sistema de rendición de cuentas constante y público.

-Los Recintos como Unidades con Autonomía: El problema de la centralización

Una de las medidas concretas que ha implantado la Administración Central de la Universidad en esta crisis ha sido centralizar aún más la toma de decisiones y el presupuesto de la Universidad. Como parte de esto, las cuentas de los Recintos han sido cerradas, y la toma de decisiones diarias respecto a las prioridades, deben ser justificadas ante y escrutadas por instancias de la Administración Central. Esta determinación ha achicado el ámbito decisional de los Rectores, Decanatos y Facultades y Escuelas, lo que por supuesto, coarta la participación que puedan tener los diferentes sectores universitarios y aumenta la burocratización en las gestiones administrativas. Si antes contábamos con procesos democráticos precarios, esta decisión los ha reducido significativamente. En muchos casos, la toma de decisiones, responde a consideraciones de carácter financiero y técnico en detrimento de ponderaciones necesarias y vitales de índole académica, calidad de enseñanza, investigación, creación y acceso. A esto se añade que cada Recinto tiene sus particularidades y necesidades, y éstas son mejor conocidas por las unidades del sistema en su día a día.

Por todo ello, en esta coyuntura se hace aún más necesario recalcar la importancia de que el Recinto cuente con la autonomía necesaria para que junto a sus unidades planifique y ejecute su plan de trabajo conforme a sus necesidades. Requerimos que la determinación de la Administración Central de centralizar la toma de decisiones y el presupuesto sea revocada y que se le devuelva al Recinto su facultad de ejecutar su plan de trabajo, establecer sus prioridades y generar las economías para hacer las reasignaciones necesarias. El Rector debe mantener informada a la comunidad del Recinto de sus gestiones y la toma de decisiones que se lleva a cabo a nivel Central, en particular sobre este aspecto.

-Las Facultades y Unidades Académicas: La importancia de la participación de los docentes

Si existe una coyuntura en la que deben robustecerse los procesos participativos a nivel de facultad y de las unidades académicas es ésta. Es indispensable que el Plan del Recinto, así como los planes de facultades y escuelas, cuenten con el insumo y la participación directa de los sectores de la Universidad. Por ejemplo, los docentes conocemos de primera mano las implicaciones que han tenido las medidas cautelares implantadas desde el 2009 (congelación de plazas, ascensos, oportunidades de investigación y participación en actividades en el exterior, reducción de ayudantías de cátedra, entre otras) sobre el tipo y la calidad de la labor docente que se lleva a cabo en la Universidad. Por lo tanto, la toma de decisiones respecto a las prioridades, criterios académicos, reestructuraciones y cambios, debe salir en primera instancia de esta experiencia y de los insumos que ha generado.

Las facultades deben tener una participación directa en la toma de decisiones respecto a las áreas y disciplinas que tendrán prioridad, las que se determinen como de difícil

reclutamiento, respecto a los reclutamientos, ascensos y otorgación de permanencias, evaluaciones, cambios curriculares, y todos aquellos aspectos que conforman el quehacer docente y que tendrán un impacto respecto a cómo se constituyen los ofrecimientos académicos. El fortalecimiento de estas instancias de participación en la gobernanza debe tener prioridad y deben utilizarse los mecanismos institucionales disponibles para ello. Asimismo, deben establecerse procesos de rendición de cuentas a las facultades y mantenerlas informadas de la toma de decisiones finales en todos los niveles de la administración universitaria.

-En resumen, respecto al aspecto de gobernanza y participación, declaramos lo siguiente:

1. La Universidad de Puerto Rico debe estar presente y participar activamente en la consideración e implantación de las políticas gubernamentales que se adopten para atajar la crisis del país de manera que se puedan aquilatar las implicaciones que tienen las respuestas del gobierno para la sociedad puertorriqueña en general y para el proyecto universitario público, en particular.
2. La ponderación, toma de decisiones y ejecución de alternativas universitarias ante la crisis, al interior de la Universidad, debe ser autónoma, y libre de intervenciones, procesos y criterios ajenos a los universitarios.
3. La Administración Central, el Presidente y la Junta de Gobierno tienen el deber de representar a la Universidad de Puerto Rico y a sus intereses, sin allanarse a los intereses externos de la Universidad en detrimento nuestro. Su representación en las instancias gubernamentales debe reflejar verdaderamente la posición de la Universidad surgida de procesos democráticos y de participación desde las bases universitarias.
4. Cualquier proceso de reestructuración de la Universidad debe contar con la participación más amplia y directa de los sectores que componemos la Universidad y basadas en la experiencia de los universitarios y no a partir de la implantación de un plan predeterminado encomendado a terceros.
5. Requerimos que la determinación de la Administración Central de la Universidad de centralizar la toma de decisiones y el presupuesto sea revocada y que se le devuelva al Recinto de Río Piedras la facultad de ejecutar su plan de trabajo, establecer sus prioridades y generar las economías para hacer las reasignaciones necesarias sin que se socaven los aspectos medulares y académicos que son la razón de ser de la Universidad. El Rector debe mantener informada a la comunidad del Recinto de sus gestiones, comenzando por esta petición, y de las decisiones que se tomen a nivel central con la premura que amerite.
6. El Plan de Acción del Recinto, así como los planes de facultades y escuelas, en esta coyuntura de crisis, deben contar con la participación directa de los docentes, no docentes y estudiantes. Las facultades deben tener una participación directa en la toma de decisiones académicas y sobre las disciplinas que tendrán prioridad, las áreas que se determinen como de difícil reclutamiento, respecto a los reclutamientos, ascensos y otorgación de permanencias, evaluaciones, cambios curriculares, y todos aquellos aspectos que conforman el quehacer docente y que tendrán un impacto sobre los ofrecimientos académicos.

7. Deben establecerse procesos de rendición de cuentas ante las facultades y escuelas, con informes recurrentes, con el fin de mantenerlas informadas de la toma de decisiones finales en todos los niveles de la administración.

II. Gerencia

Muchas de las medidas en las que se piensa cuando se aborda el tema de atajar la crisis fiscal tratan de la reducción de costos y la ampliación de las fuentes de ingresos de la institución. No obstante, para lograr lo anterior, se requiere una transformación profunda de la universidad, tanto en su modelo como en su cultura organizacional.

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. Requiere un modelo de universidad sostenible con la capacidad de emprender, investigar, crear, inventar, producir, innovar y contribuir al país en un ecosistema fluido con menos obstáculos burocráticos y con la infraestructura de apoyo idónea. Esto requiere cambios en la forma de pensar y de hacer a través de la totalidad de la organización, desde su base hasta su gerencia más alta.

Como institución debemos encaminar mecanismos para aumentar la eficiencia administrativa, visualizando la labor no docente como aliada estratégica y facilitadora de la docencia. Consecuentemente, se deben fortalecer los mecanismos de supervisión al mismo tiempo que se agilicen los procesos administrativos para viabilizar las actividades de innovación, investigación, creación y producción.

Es necesario descentralizar y deslindar los procesos administrativos, en modelos organizacionales más horizontales que fortalezcan los niveles decisionales locales y fomenten la autonomía de los recintos. Esto implica encaminar un diálogo franco sobre la posibilidad de consolidar algunos programas y tareas administrativas, liberando recursos para dedicar a actividades estratégicas que apoyen esa nueva forma de hacer. A su vez, se requiere institucionalizar una cultura de planificación, evaluación y práctica auto-reflexiva, que permita continuamente evaluar la efectividad de las decisiones y acciones tomadas y hacer los ajustes para que no se repitan los errores del pasado. Un primer paso en la transformación del recinto y el sistema en esa dirección, recae en el desarrollo de sus planes estratégicos que, con un enfoque participativo y sentido de urgencia, logren:

1. Repensar la misión de la universidad sin perder de vista su carácter primordial de universidad pública al servicio del país.
2. Concebir una nueva visión de la universidad que tome en consideración los retos de hoy.
3. Establecer estrategias a plazo inmediato y mediano que permitan mantener:
 - a) una oferta académica diversa y competitiva;
 - b) altos niveles de producción, excelencia e impacto de/en la investigación y creación;
 - c) un evidente compromiso con la diversidad;

- d) la visualización de la Universidad como motor del desarrollo económico sostenible; y
 - e) el reconocimiento de su responsabilidad social y vinculación comunitaria.
4. Contar con una visión y estrategias claras, así como buscar la alineación de componentes para alcanzar la visión incluyendo el recurso humano, gerencia, reglamentación interna y externa, etc.
 5. Revisar la estructura organizacional e institucionalizar mecanismos adicionales de financiamiento para la universidad.

Esta racionalización del sistema de la UPR tiene el potencial de generar recursos significativos. Claro está, para lograrlo será necesario invertir en procesos y tecnologías que viabilicen la regeneración deseada. Reconocemos que cualquier transformación tiene el potencial de generar ansiedad o resistencia, en ausencia de información, comunicación efectiva y transparencia. Por ello, se requieren estrategias puntuales de gerencia del cambio, incluyendo un plan efectivo de comunicación estratégica.

III. Presupuesto

El Presupuesto no es un mero ejercicio contable de distribución de los fondos adjudicados al Recinto de Río Piedras y a sus unidades. Está significado por las prioridades programáticas, particularmente las de índole académica, y por la satisfacción de las obligaciones, como lo son la administración de becas estudiantiles, el pago de utilidades públicas, etc., indispensables para el servicio educativo, la investigación, la creación cultural, y el servicio al país, responsabilidades institucionales de la universidad pública.

El Presupuesto atañe a todos los universitarios. De ahí que solicitamos que haya un flujo oportuno, confiable y suficiente de información para posibilitar que los universitarios tengan un cuadro claro y accesible de cómo el Presupuesto responde a las prioridades establecidas por el Recinto. Esto se hace particularmente necesario en momentos de constricción fiscal.

Los compromisos presupuestarios deben honrarse por parte de las instancias del Sistema, así como por el Gobierno Central. La Universidad rinde un servicio indispensable a Puerto Rico como su única universidad pública y sus responsabilidades con el país cubren todos los ámbitos e impactan a todos sus habitantes. Cualquier modificación fundamental a los compromisos presupuestarios debe ser informada y consultada con los universitarios.

Recomendaciones:

1. Pedimos información precisa y actualizada sobre la situación de las plazas docentes regulares y la ocupación de las mismas; si aquellas que no están ocupadas cuentan con fondos asignados y cuáles son las proyecciones del Recinto respecto a la ocupación de las plazas regulares. Estimamos necesario

que se analice la relación entre la dotación proyectada de plazas docentes y la dotación proyectada de plazas no docentes para los próximos cinco años.

2. Pedimos información precisa y actualizada sobre el número de contrataciones docentes por unidad, con las cargas por crédito y vigencia temporal, respectivas. Estimamos necesaria una proyección de las contrataciones docentes para los próximos cinco años.
3. Solicitamos que se investiguen las condiciones del personal en contratos temporales y se propongan recomendaciones viables para garantizar la mayor justicia y respeto profesional.
4. Solicitamos que a la mayor brevedad se trabaje un plan racional y justo de asignación de plazas y de contratación de personal docente que cumpla con los siguientes objetivos:
 - a) Honre la dignidad profesional y personal del personal docente involucrado
 - b) Evite que el ejercicio docente en el Recinto de Río Piedras esté marcado por la precarización laboral
 - c) Responda a una oferta de educación de calidad, a una gestión de investigación afín al rango del Recinto como universidad graduada y de investigación, de creación innovadora y de servicio público eficiente y pertinente.
5. Pedimos que se produzca un informe real, con los insumos de los departamentos y facultades, sobre las expectativas de retiro de personal docente en los próximos cinco años y que se trabaje un plan racional para atender los relevos necesarios sin que la primera opción sea recurrir a la “congelación” de plazas, un concepto no académico, en el que el docente es tratado como gasto prescindible dentro de una política de austeridad contable.

IV. Operacionales

La Universidad de Puerto Rico tiene que reafirmarse ante el gobierno central y la Oficina del Contralor como una institución pública diferente a las demás agencias gubernamentales. Restricciones evidentemente absurdas como el que toda comunicación de la Universidad durante el año electoral tenga que ser aprobada por la Comisión Estatal de Elecciones, deben cesar. Pero existen muchas otras no tan evidentes que evitan que la Universidad maximice sus recursos y se posicione a la par con las muchas instituciones académicas en el mundo que son protagonistas del desarrollo económico de sus países. Por ejemplo, no poder comprar equipos usados, estar obligados a pagar por garantías extendidas para todos los equipos que en su lugar es dinero que puede usarse para mantenimiento o no poder vender los equipos usados (por ejemplo, equipos que para investigaciones de alto nivel ya no sean apropiados pero que para uso convencional puedan ser perfectamente útiles).

Tanto el Rector como el Presidente tienen que reunirse con la Contralora de Puerto Rico para iniciar un proceso mediante el cual se establezcan parámetros operacionales razonables y atemperados con la naturaleza de nuestra institución. Seguramente esto implicará la enmienda y creación de leyes por lo cual recomendamos que la Universidad dedique esfuerzos tanto de mantenerse al día de toda legislación que pueda afectar la

institución, así como de servir como asesores al momento de desarrollar este tipo de leyes y reglamentaciones.

Además, la Universidad debe fomentar en todas sus operaciones que impere un espíritu de apoyar a la realización de las iniciativas de los universitarios en lugar de que la negación sea la respuesta generalizada.

De forma similar, la Universidad tiene que desarrollar un plan de medios claro y concertado que le presente a todo país las virtudes y esfuerzos realizados por la institución pero que también sirva para responder y aclarar las desinformaciones que suelen divulgarse por los diferentes medios. Además, debe establecer mecanismos internos de comunicación efectivos por los cuales los universitarios tengamos la mejor y más completa información que nos permita ser parte de los defensores de la Universidad en lugar de sentirnos como meros observadores de eventos, aunque nos atañen directamente.

Este sentido de pertenencia fomenta un mejor uso y mantenimiento de las facilidades y la planta física pero no cabe duda que escatimar en gastos para el mantenimiento de las instalaciones, el entorno natural y los equipos provocará que muy pronto la tarea de los universitarios se haga virtualmente imposible. De esta forma exhortamos a que se realice un plan detallado que permita prever y de esta forma atajar el deterioro.

Por otro lado, sabemos que se están completando los procesos para establecer sistemas de información tanto para las gestiones de servicio estudiantil como para los de recursos humanos y otras gestiones administrativas, sin embargo, entendemos que el Recinto de Río Piedras está todavía muy rezagado en la eficiencia de procesos administrativos. Es imprescindible desarrollar una cultura de planificación académica que envuelva no solo la obtención y manejo de datos, pero también el análisis y producción de información que permita la toma de decisiones fundamentada en datos. Esto se puede lograr utilizando el conocimiento y experiencia de nuestros profesores.

Sometido por el Comité Especial del Senado Académico del Recinto de Río Piedras sobre la Situación Fiscal del Recinto¹ y acogido por consentimiento el Claustro del Recinto de Río Piedras, reunido en Asamblea Extraordinaria el 1ro de abril de 2016.

¹ Senadores Carlos Corrada Bravo, Criseida Navarro Díaz, Erika Fontáñez Torres y Silvia Álvarez Curbelo