

Ideario para un Recinto de Río Piedras del Siglo 21

Por Luis Aníbal Avilés

14 de noviembre de 2022

A diferencia de la costumbre de pasados procesos de búsqueda donde aspirantes al puesto someten un documento titulado “Plan de Trabajo Académico-Administrativo”, he llamado al presente ensayo “Ideario para un Recinto de Río Piedras del Siglo 21”. Esto responde a que entiendo que la tarea inicial de cualquier rector es completar su equipo de trabajo, mientras hace un análisis profundo del legado de sus predecesores (el recinto que recibe).¹ El rector, además debe tomar los insumos de los diversos sectores en la comunidad universitaria para crear un documento guía que pueda llamarse entonces “Plan de Trabajo”. Esbozo aquí entonces una serie de ideas sobre las cuales he pensado y dialogado con mis colegas por los pasados 15 años. De poder implantarlas, deben llevar a nuestro Recinto por un camino de recuperación, progreso y sostenibilidad. El orden de presentación de estas ideas no debe interpretarse como que unas tienen prioridad sobre las otras. Estas constituyen un abanico de ideas que deben desplegarse de forma radial todas a la vez. Estas ideas están acotadas por los dos grandes retos que enfrenta la humanidad en este siglo.

¹ Este ensayo toma como punto de partida un ensayo que el autor publicó hace varios años en 80grados.net. (Avilés, 2013). Agradezco la colaboración de varios colegas que con los cuales discutí algunas de las ideas aquí esbozadas.

Los grandes retos de la humanidad son casi los mismos desde el comienzo de las civilizaciones: la guerra y la paz, la seguridad alimentaria, y la salud de la población, por ejemplo. No obstante, el siglo 21 nos presenta estos problemas desde la óptica de dos realidades no existentes en siglos anteriores: el cambio climático antropogénico y aquello que se ha denominado como la economía de la información y su emergente manifestación como *Big Data*. Ambas realidades ya muestran sus efectos en las primeras décadas del siglo. Los seres humanos comparten los datos que definen su existencia externa de manera gratuita en las redes sociales y esta han sido manipuladas para influenciar los procesos democráticos, para derrocar dictadores, para cuestionar el conocimiento científico, y para permear en nuestra esfera de autonomía interna mediante violaciones al derecho a la privacidad, entre otros. El cambio climático antropogénico ya muestra sus consecuencias también: ciclones más intensos y frecuentes, levantamiento del nivel del mar, reducción de la biodiversidad y eliminación de ecosistemas. Debemos reorientar los recursos del Recinto de manera transversal para preparar nuestros egresados a confrontar los viejos problemas de la humanidad ante estos nuevos retos. También debemos reorientar la administración universitaria para atender estos lineamientos: haciendo uso del *Big Data* para facilitar los procesos administrativos y servicios estudiantiles a la vez que protegemos los datos personales. Esta reorientación debe considerar también la reducción de la huella de carbón del Recinto mediante la utilización de tecnologías y energías renovables. Estos dos retos de nuestro siglo estarán presentes en la mirada que le demos a todas las gestiones de rectoría.

Continuidad y transformación del Recinto de Río Piedras

Como rector me enfocaré en encaminar los mejores intereses del Recinto, siendo así consecuente con uno de los criterios para asumir la rectoría. Esos intereses incluyen, en primer lugar, mantener el estatus y posicionamiento del Recinto como uno de investigación certificado por la Institución Carnegie. En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, aspiro a poder sostener la ruta que ha sido delineada por los organismos de gobernanza en las últimas tres décadas a través de normativas para fortalecer los estudios graduados e investigación.² Estos dos objetivos tendrán que ser atemperados a la realidad actual, pero permanecerán firmes y anclados en la hoja de ruta delineada por el Plan de Trabajo del Presidente de la UPR, *Universidad 2025*. Busco lograr continuidad con aquello que nos ha distinguido como institución históricamente, mientras se ejecutan transformaciones encaminadas hacia los objetivos de “mantener la excelencia académica” siendo “un destino referencial para la investigación”.³

Para lograr transformación dentro de la continuidad, nos anclamos en el llamado desde presidencia para que haya una “especialización de recintos” y creación de “centros de excelencia”.⁴ Nuestra especialización como recinto es la investigación, y mi compromiso como rector se dirigirán a fortalecer ese componente del Recinto

² Desde 1992 con la Certificación 72 del Senado Académico, pasando por la Certificación 38 en 2012-2013, hasta la Certificación 51 (2017-2018) y la Certificación 95 (2019-2020), actualmente vigente, el Recinto de Río Piedras ha encaminado su ruta hacia la investigación.

³ *Universidad 2025*: Plan Académico-Administrativo, presentado por Luis Ferrao Delgado (2022), p. 7.

⁴ *Universidad 2025*, pp. 9, 25.

de Río Piedras. Para ello, la transformación tomará en cuenta elementos de nuestro plan sistémico, que incluyen:

1. *Contar con una facultad especializada.*

El Recinto de Río Piedras debe contar con una facultad especializada en la investigación, que se destaque por su productividad académica tangible. Desde la rectoría, trabajaré con mi equipo ejecutivo, las Facultades y Escuelas para garantizar que el cuerpo docente del recinto de investigación cumpla con los requisitos de excelencia y productividad académica que sean acordes con nuestro estatus validado por la Institución Carnegie. Es esa productividad general de los docentes del Recinto, la que también contribuye a nuestra acreditación por la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE).

2. *Evaluación y reubicación del personal docente de acuerdo con su preparación.*

Desde el Recinto, se harán las gestiones para reubicar personal docente teniendo como norte la atracción de docentes-investigadores de otros recintos del Sistema UPR (mediante reubicación) y del exterior (a través de los nuevos reclutamientos). Esto permitirá nuestra continuidad como centro de investigación, fundamentado en las transformaciones expuestas en *Universidad 2025*. El mecanismo de evaluación para esta reubicación ya existe, tanto de forma general en certificaciones de reclutamiento, como de forma específica en la Certificación 95 para Estudios Graduados e Investigación.⁵

⁵ Senado Académico, Recinto de Río Piedras, UPR, Certificación 95 (2019-2020), *Política Académica para los Estudios Graduados en el Recinto de Río Piedras*, p. 16-18.

3. *Reorganizaciones académicas de facultades, departamento y dependencias.*

La reubicación de personal docente al interior del Recinto y con otras unidades del Sistema UPR implicará reorganizaciones académicas de nuestras Facultades y Departamentos. Tenemos la oportunidad de institucionalizar nombramientos conjuntos de docentes (*joint appointments*) en más de una facultad o departamento, como se hace en otras instituciones de alto calibre internacional. Esto maximizará el uso de nuestros recursos docentes, fomentará la interdisciplinariedad de forma orgánica, y facilitará reorganizaciones curriculares y la creación de programas articulados. Por ejemplo, una profesora de humanidades podrá colaborar en cursos de inglés comercial en Administración de Empresas, mientras un profesor de derecho podría contribuir con los cursos subgraduados en criminología (en Ciencias Sociales) o derechos humanos (en Estudios Generales).

Investigación

Como rector del Recinto de Río Piedras comparto la aspiración expresada en el Plan de Trabajo del presidente del Sistema UPR que ve la “investigación como un elemento fundamental en la misión de la UPR”.⁶ Según los datos más recientes de la Unidad de Monitoreo y Análisis de la Investigación Científica en Puerto Rico (UMAIPR) el Sistema UPR se mantiene como la institución líder en la producción científica del país con un 67.80%. No obstante, los datos revelan fluctuaciones de

⁶ *Universidad 2025*, p. 21.

altas y bajas durante el pasado quinquenio (desde 2018) que ponen en evidencia nuestra vulnerabilidad institucional en años recientes. Así las cosas, el Recinto de Río Piedras se mantiene en segundo lugar entre los tres recintos de mayor investigación del Sistema UPR, generando un 31.67% de la producción científica.⁷ Mi compromiso es con mantener y aumentar nuestro posicionamiento como recinto de investigación mediante diversas estrategias para fortalecer nuestra producción y divulgación de conocimiento. Comprendo, como lo ha expresado nuestro Presidente, que la calidad de nuestra institución “dependerá de la actividad de investigación” y que hay que ver este componente de la gestión universitaria “como una inversión y no como un gasto”.⁸

Comparto además la visión plasmada en el plan *Universidad 2025* que considera que la investigación y creación son “fundamentales para la calidad de nuestros programas académicos y el desarrollo de competencias estudiantiles”.⁹ Para esto, hay que fomentar una enseñanza anclada en la investigación que solo será posible mediante la atracción y retención de una “masa crítica” de investigadoras e investigadores, y fortaleciendo el ecosistema de investigación del Recinto. El Decanato de Estudios Graduados e Investigación (DEGI) tomará la delantera en estos esfuerzos, y fortaleceremos el trabajo que le corresponden realizar. Para lograr este propósito, se proponen las siguientes iniciativas:

⁷ UMAIPR: <https://umaipur.uprrp.edu/index.php/indicadores-upr/>.

⁸ *Universidad 2025*, pp. 21, 25.

⁹ *Universidad 2025*, p. 22.

1. Actualizar el inventario de investigación del Recinto, función que le corresponde al Decanato Auxiliar de Investigación del DEGI. Esto se podrá lograr en colaboración con UMAIPR, pero expandiendo la recopilación de datos a disciplinas y medios de divulgación no contemplados por “Web of Science”, y considerando indicadores como el índice h, para evaluar mejor nuestra competitividad en todas las áreas del saber.
2. Implantar de inmediato y uniformemente los componentes no implementados de la Certificación 95 del Senado Académico, incluyendo una tarea académica que facilite la gestión investigativa.¹⁰
3. Fortalecer el Decanato Auxiliar de Fondos Externos (DAFE) con un liderato académico y profesional que pueda servir adecuadamente y con apertura y disposición *a todas las Facultades y disciplinas* para la atracción de fondos externos. Esto incluirá en particular, el mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura de investigación.
4. El DEGI tendrá un rol más activo en los reclutamientos de docentes-investigadores del recinto, al igual que en reclutamiento de estudiantes internacionales para nuestros programas graduados.
5. Se retomará la evaluación sistemática y periódica de los centros de investigación existentes y los programas graduados, reconociendo el rol de ambos espacios (centros e institutos, y departamentos) en la creación de conocimiento (Stahler 1994).

¹⁰ Senado Académico, Certificación 95 (2019-2020), pp. 19-20.

6. Se apoyará la gestión de investigación estudiantil a nivel subgraduado que ha sido capitaneada por Centro de Recursos Interdisciplinarios para la Investigación y Actividad Creativa (CRiiAS) y el Programa de Honor, fomentando también la investigación y divulgación de nuestros estudiantes de maestría y doctorado en espacios como la Red Graduada.
7. El DEGI reconocerá al Sistema de Bibliotecas del Recinto, y en particular la Biblioteca General, como el corazón de nuestra actividad investigativa. Para salvaguardar ese espacio, el DEGI trabajará con el Decanato de Asuntos Académicos para fortalecer nuestro acervo bibliográfico y documental y solidificar el rol de la Biblioteca para nuestro recinto y para el país.

Estos seis puntos, entre otros, están dirigidos a resolver los cinco asuntos urgentes consignados en el plan *Universidad 2025*.¹¹ Al mismo tiempo, las iniciativas aquí presentadas van dirigidas a fortalecer la investigación en la base institucional, desde donde emana la productividad científica del profesorado y los estudiantes. Si bien las alianzas estratégicas y la internacionalización son palpables mediante acuerdos de colaboración y nuestra participación en eventos notables al nivel macro, ambas cosas tienen su génesis a nivel micro, en el salón de clase, la mentoría, y la gestión docente a nivel departamental.

¹¹ *Universidad 2025*, pp. 26-29.

Gobernanza

La administración de la Universidad de Puerto Rico (UPR) es excesivamente centralizada. Incluso, podría decirse que su estructura jerárquica es de corte piramidal o, como prefiero llamarla, vertical. Esta distribución vertical no necesariamente parte de la Ley Universitaria, pero sí emana de su Reglamento. Los reclamos constantes de autonomía en los recintos nos obligan a ponderar todos los aspectos gerenciales sistémicos de la UPR, incluyendo su estructura de gobernanza. Resulta imperativo pues, rediseñar la estructura de gobernanza del sistema y convertirla en un modelo más horizontal y cooperativo. Para ello, indudablemente debe revisarse el Reglamento de la UPR. El resultado de esta comprensión de la pirámide jerárquica será el surgimiento de espacios de autonomía para las unidades del sistema.

A pesar de las cotas reglamentarias, propongo ejercer una gobernanza compartida en nuestro Recinto sin claudicar a la máxima gerencial de tomar decisiones efectivas y ejecutar con celeridad. Todos los gerentes universitarios, los docentes y no-docentes, los estudiantes podemos ser agentes de cambio. Propongo fomentar el desarrollo de una cultura de campus que acepte la innovación como hábito y que de manera continua incentive la autoevaluación: mirarnos en el espejo, cuestionar lo que hacemos y el por qué, y preguntarnos cómo podemos hacerlo mejor. Esto incluye el fortalecimiento de una cultura de servicio dirigida a encaminar nuestra misión donde cada sector universitario cumpla su parte.

Para lograr esta meta, tenemos que primero entender cuáles son los elementos que definen la cultura del campus en el 2022. Hay que reconocer que luego de cambios en el siglo 19 y algunas transformaciones luego de la Segunda Guerra Mundial, las universidades han sido testarudas al cambio, muy a pesar de transformaciones significativas globales que han ocurrido desde los años noventa del siglo 20 y en el siglo 21 (Comisión Gulbenkian 1996; Davidson 2017). Por lo tanto, no podemos recurrir a la nostalgia de los años pasados o supuestas “épocas de oro” para imponer una visión universitaria que, si bien forma parte del tejido histórico institucional, no se sostiene en la realidad actual. Tampoco podemos anclarnos en perpetuar una UPR que existió cuando nosotros nos formamos académicamente. Ante nuestra realidad post-pandémica de carestía presupuestaria tenemos que abrir unos espacios para tener conversaciones difíciles marcadas por el civismo, donde con la mayor honestidad posible y sin agendas externas a la Universidad definamos los problemas, acopiemos la información y propongamos soluciones para atender los retos que nos ocupan. Creo firmemente que podemos innovar en muchos frentes sin dinero, pero no podemos innovar sin pasión (Henderson 2019). De igual forma, podemos mantener los legados esenciales que nos fortalecen, al tiempo que transformamos a tenor con los tiempos.

Recursos Humanos

Sin recursos humanos justamente remunerados, bien adiestrados y trabajando en bajo condiciones que garanticen su salud y seguridad, no podremos adelantar la

misión y visión del Recinto. La Junta de Supervisión Fiscal ha recortado el presupuesto de la UPR a casi la mitad de lo que tuvimos hace apenas una década y para poder operar bajo esta carestía presupuestaria, el Plan Fiscal de la UPR se enfoca en recortes a las dos grandes partidas presupuestarias del Sistema: el plan de pensiones de beneficio definido y el plan médico. Los salarios se han congelado y eso en efecto es un recorte salarial ya que el poder adquisitivo de un salario de 2015 no es el mismo en 2022 dado los efectos de la inflación. Yo creo firmemente que nuestros empleados merecen un ajuste salarial y no voy a claudicar a este reclamo continuo a pesar de que las circunstancias no sean propicias para lograr ese cometido. Los empleados no docentes están protegidos por sus respectivos sindicatos y negocian sus condiciones laborales con Administración Central.

Los docentes tenemos que crear acercamientos estratégicos con la Junta de Gobierno, la AAFAF y la Junta de Control Fiscal para que atienda nuestra situación salarial. Tenemos que evaluar nuestras condiciones laborales y mejorar los beneficios no-económicos del empleo. Por ejemplo, tenemos que restituir las sabáticas (aunque sean semestrales) y tenemos que identificar fondos para ayudarnos en la divulgación de nuestras investigaciones en congresos fuera del país, entre otras.

En cuanto a los docentes contingentes o con nombramientos temporeros tengo las siguientes propuestas. Sostendremos conversaciones con la Oficina del

Contralor de Puerto Rico para discutir el alegado obstáculo que impide contratar más allá del presupuesto del año corriente. De no ser fructíferas dichas conversaciones, necesitamos lograr una enmienda puntual a la Ley de la Universidad para que se permitan los nombramientos docentes a tres o cinco años. Mientras tanto, podemos considerar utilizar los recursos ya disponibles en nuestro Reglamento General como son el nombramiento de “profesores residentes” precisamente para términos no mayores de cinco años (Junta de Síndicos, UPR, p. 61) Debemos hacer la planificación académica en periodos de dos años, para que los docentes en nombramientos temporeros cuenten con un compromiso institucional hacia ellos que no sea de semestre en semestre. La creación de espacios como oficinas y lugares de trabajo garantizados para docentes contingentes es imperativo y viable, algo que les provee mayor estabilidad mientras nos proveen sus servicios. El pago de \$712.50 por crédito por semestre de 15 semanas, equivale a \$47.50 semanal y esto es inaceptable. No nos puede servir de consuelo que la situación salarial de docentes contingentes sea igual en otras instituciones del país y en Estados Unidos.

En cuanto a los beneficios de salud, propongo que los contratistas docentes y no docentes formen una cooperativa para negociar cubiertas de salud grupales con planes médicos tipo HMO. También debemos negociar y coordinar con las clínicas externas del Recinto de Ciencias Médicas para que abran una clínica externa de medicina general en las antiguas facilidades de la clínica de salud del Recinto. Finalmente, reconociendo lo lento que puede ser el proceso de contratación y

cobro, voy a explorar con UniversiCoop la creación de un préstamo a corto plazo contra la obligación de pago del Recinto para que los docentes sin plaza puedan acceder a los fondos de su contrato a tiempo y así cumplir con sus obligaciones personales. Estas son solo algunas de las ideas que propongo para atender tan urgente situación y espero que surjan más una vez comencemos los diálogos necesarios con estos importantes miembros de nuestra comunidad universitaria.

Finanzas del Recinto

En General

No quisiera repetir aquí la lista de recortes presupuestarios al Recinto a consecuencia del Plan Fiscal de la UPR vigente bajo el Título III de la Ley PROMESA. Aunque por el momento no podemos controlar la dotación que nos ofrece el ELA, si podemos controlar las otras fuentes de ingreso: los ingreso por concepto de matrícula y por fondos externos. Nuestro campus está preparado para recibir sobre 20,000 estudiantes y por factores demográficos y de otras índoles, este número se ha convertido en poco más de la mitad. Cónsono con el Plan del Presidente, propongo estimular un aumento en el número de estudiantes en el Recinto mediante el reclutamiento agresivo y mediante la movilidad estudiantil. Propongo aumentar la oferta de educación continuada del DECEP mediante cursos en línea, nocturnos y sabatinos y lograr acuerdos con la Administración Central de que la cuenta rotatoria del DECEP siga accesible para gastos del Recinto.

Los recortes presupuestarios deben dirigirse, en primer lugar, a aquellas partidas de gastos que tengan menor impacto directo sobre los miembros de la comunidad universitaria. En cuanto al recorte de gastos, es necesario reducir las expensas en electricidad promoviendo agresivamente los contratos de eficiencia energética (EPCs); la instalación de sistemas solares fotovoltaicos de medición neta; y la integración de los estándares LEED más altos, en el diseño, construcción y remodelación de la obra edificada. Estos proyectos deben hacerse mediante la utilización de los fondos federales de FEMA y mediante medios alternos de financiación. Por ejemplo, las residencias de la facultad se pueden mejorar y operar bajo un modelo de cooperativas de vivienda, el hotel universitario mediante una alianza público-privada y el centro de la facultad mediante un concesionario.

Reingeniería de Procesos

Las finanzas del Sistema se afectan en gran medida por los procesos burocráticos que rigen el día a día de la Universidad. Es importante realizar una reingeniería de todos los esquemas operacionales (presupuesto, recursos humanos, servicios estudiantiles, etc.) y que ello surja de las propias unidades concernidas de manera que los empleados se apoderen de la matriz de cambio. Como resultado de lo anterior, se eliminarán procesos, pasos y duplicidad de trámites, lo cual redundará en optimización de los recursos humanos y de apoyo, y creará economías que allegarán recursos adicionales al Recinto. Decisiones tan sencillas como alquilar el equipo de fotocopiadoras versus comprarlas, pueden trascender a economías presupuestarias y mejores servicios a los miembros de la comunidad universitaria,

a la vez que se reducen o eliminan los procesos de almacenamiento y retiro de equipos obsoletos. Esta reingeniería se debe nutrir de una supervisión adecuada en todas las oficinas del Recinto, enfatizando la cultura de servicio, la eficiencia, eficacia, el cumplimiento, y la rendición de cuentas. Deben existir manuales de procedimiento actualizados en todas las unidades, y todo trámite administrativo debe tener un comienzo y un final tangible en un tiempo razonable.

Fondo Dotal

Como primer recinto del sistema UPR tenemos que hacer el mayor esfuerzo para allegar donativos al fondo dotal. El eterno debate sobre la autonomía universitaria se disipará en tanto y en cuanto la Universidad cuente con recursos propios y reduzca su dependencia de los fondos provistos por el Estado. En otras palabras, la Universidad necesita un fondo dotal billonario, no millonario. Para lograr esta meta, es necesaria una campaña capital de alcance mundial, que cuente con los recursos de consultoría necesarios para lograr ese cometido.

Sólo puede especularse el posible tamaño de nuestro fondo dotal (si se hubiese creado entonces) durante la época de oro de las llamadas empresas 936, que por ley se obligaban a invertir en ciertos instrumentos para gozar de los beneficios de la Ley de Incentivos Industriales. Aunque ya no tendrá el mismo efecto, debemos abogar por una enmienda a la sección 2(j) de la Ley de Incentivos Industriales, y así atrapar aportaciones permanentes o temporeras a la Universidad en inversiones elegibles bajo dicha Ley. Esto es sólo un ejemplo de la gran variedad

de medidas que deben tomarse para crear los canales filantrópicos que surtirán más ingresos a nuestro fondo dotal.

La solidez académica y eficacia administrativa que logremos en nuestro recinto (una labor de todos) será el mejor activo para habilitar a la rectoría en la búsqueda de donantes que sepan que su contribución irá dirigida a una universidad actualizada y efectiva.

Fondos Externos

La maximización de los fondos externos y otras fuentes alternas de ingreso para el Recinto debe continuar como nuestro norte. No obstante, no podemos olvidar que las líneas de investigación, para las que existen fondos externos, las determinan las agencias que les proveen sustento, de acuerdo con las políticas de investigación que éstas formulan. Estas políticas responden a las prioridades de investigación del país que establecen las agencias de fondos externos. Así funciona la Fundación Nacional de las Ciencias, los Institutos Nacionales de la Salud, , el Fideicomiso Nacional de las Humanidades (NSF, NIH, y NEH respectivamente, por sus siglas en inglés), entre otras.

Puerto Rico necesita investigaciones de calidad mundial sobre asuntos que nos conciernen sólo a nosotros, en virtud de nuestras condiciones geopolíticas. El DAFE en el DEGI debe ser una unidad fortalecida con recursos humanos que comprendan estos procesos globales y sus implicaciones académica y en la

producción de conocimiento. Por ello debemos, como Recinto, crear una agenda de investigación que atienda los problemas que enfrentamos como país. Esa agenda debe complementada con fondos externos y la unidad relevante para esos propósitos debe ser dirigida adecuadamente y con norte académico para servir a todas las áreas del saber. Es imperioso encontrar mecanismos para ampliar y reenfocar las agendas del Fideicomiso de Ciencias y Tecnología, de manera que se nos facilite atender agendas de investigación tales como el impacto del cambio climático en nuestras costas isleñas y la producción de energía por medio de nuestros recursos naturales o costeros. En fin, debemos reenfocar los planes de investigación de nuestro Recinto para patrocinar, en nuestros centros e institutos de exploración, aquellas líneas de estudio que aporten al desarrollo del País, sin atarnos a las agendas de los grandes proveedores de peculios externos.

Nuestros Estudiantes

Nuestro estudiantado actual son ya lo que se conoce como “nativos digitales” con destrezas importantes. El recinto debe reconocer esto y estar a la altura para atenderles adecuadamente. Al mismo tiempo, es una generación que ha crecido bajo una recesión económica por los pasados 16 años, ha pasado por las experiencias traumáticas de varios huracanes, terremotos y una pandemia mundial que han afectado colectivamente su desarrollo adolescente de manera que las pasadas generaciones nunca vieron. Saben que van a enfrentar un mundo lleno de incertidumbre y sin garantía de éxito en el mercado empresarial o laboral en su país. Aquella máxima del cantautor panameño Rubén Blades de “Estudia,

trabaja, se gente primero” para encontrar la salvación ya no resuena con esta nueva generación (Colón, Blades, 1978). Tenemos que preparar ciudadanos activos y comprometidos que conozcan los principios de las instituciones democráticas y se expongan durante su bachillerato a los temas de economía y relaciones internacionales, diversidad, equidad e inclusión, razonamiento y comportamiento ético, análisis de los problemas del futuro, análisis crítico de los medios, incluyendo las redes sociales (*post-truth*), la participación en actividades de servicio comunitario, en el gobierno estudiantil y en los procesos electorarios. Muchas universidades están ofreciendo cursos de meditación trascendental, clases de diseño de la vida y clases para explorar el concepto de la felicidad. En fin, tenemos la responsabilidad de que nuestros estudiantes encuentren un propósito y significado para sus vidas (Bok 2020).

Para lograr este propósito, propongo subrayar la importancia de educación liberal como base de una ciudadanía comprometida, por medio del fortalecimiento de programas y becas en las artes, las humanidades y las ciencias sociales. Esas ramas del conocimiento ayudan a crear destrezas como la empatía, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y la solución de problemas, y a conectar ideas complejas. El futuro no solo depende de la ciencia y de la tecnología, sino que también de un entendimiento profundo de la humanidad y de la sociedad (Henderson 2019).

Acceso

Es absolutamente necesario que la Universidad reclute matrícula activamente en las escuelas públicas, para desenterrar el talento escondido y darle la oportunidad real de completar su bachillerato y transformar su vida personal, a la vez que se impactan las vidas de las comunidades que le formaron. Cabe destacar que ya la Escuela de Derecho de nuestra Universidad posee un programa conocido como “Enlace con las escuelas públicas”, que está dirigido hacia estos fines y ha sido exitoso. Sería igualmente menester enviar estudiantes orientadores a las escuelas públicas para explicar a la futura matrícula los beneficios de ingresar al Sistema UPR. Cabe puntualizar, que el bien más atractivo que ostenta nuestra institución es poseer la más alta tasa de éxito graduando entre las universidades del País. La competencia por los estudiantes de escuela pública que nos lanzan las instituciones privadas de educación superior es desleal. Los orientadores de las escuelas públicas actualmente no recomiendan el ingreso a la UPR, en el grado máximo que deben hacerlo. La UPR no puede costear el lujo de dormirse en sus laureles o el prestigio histórico adquirido; la institución requiere una campaña agresiva de mercadeo (la marca UPR) y reclutar así a todos los estudiantes de escuela pública que el Recinto pueda absorber. Por esto es necesario vincular a la Universidad con las escuelas públicas, desde el nivel elemental al superior, para colaborar en el desarrollo de las destrezas necesarios para la retención escolar y la inserción exitosa en el mundo universitario.

Impulsar el éxito estudiantil

Impulsar el éxito estudiantil en todas sus dimensiones y aumentar la tasa de graduación será una de mis principales prioridades como rector. El éxito estudiantil es concepto es multidimensional, pero su piedra angular es la construcción de un programa académico que cumpla con los intereses y necesidades de los estudiantes del siglo 21. Debemos tener programas dinámicos que identifiquen y apoyen a los estudiantes sobresalientes. Debemos fomentar la participación subgraduada en investigaciones en todas las facultades y departamentos del Recinto, como se ha venido haciendo exitosamente desde CRiiAS. Debemos evaluar la vida estudiantil en las residencias para mejorar la formación grupal y proveer un sentido de comunidad y oportunidad para involucrarse en el trabajo grupal. También debemos apoyar a los estudiantes de primer año, ya que se encuentran en un periodo de transición crítico de adaptarse a la vida universitaria y a expectativas académicas superiores. Finalmente, debemos iniciar programas para estudiantes de traslado, no solo para facilitarles el traslado, sino para facilitarles su transición al Recinto. Estas dimensiones del éxito estudiantil no son las únicas. Las iremos moldeando y adaptando con el insumo del sector estudiantil a lo largo del camino (Henderson 2019).

Competencias Académicas

Español e Inglés

Los estudiantes deben culminar sus bachilleratos con las destrezas necesarias para expresar su español, a nivel oral y escrito, de la forma más competente

posible. Igualmente, una herramienta profesional indispensable es el aprendizaje del idioma inglés al nivel más profundo o viable bajo las escalas de inglés como segundo idioma. Tal medida requerirá que se amplíen los cuatro años del bachillerato, pues no es suficiente tomar doce horas crédito en español o inglés. Las destrezas orales y escritas de ambos idiomas se deben incorporar de manera transversal en los currículos de cada uno de los programas. El estudio de la literatura se puede utilizar para exponer a nuestros estudiantes a estudios interculturales, al desarrollo de la tolerancia y empatía, a trabajar los temas de diversidad, equidad e inclusión, y a asegurar el éxito de nuestros estudiantes con todo tipo de trasfondos. El hecho de que los estudiantes de escuela pública no lleguen con las destrezas mínimas en español e inglés, no debe ser excusa para que el Recinto no atienda el asunto como uno prioritario. Debemos comenzar este proyecto de inmediato, con un plan piloto en nuestra Facultad de Educación, así idealmente todos los maestros que se gradúen de nuestro Recinto podrán dominar el español perfectamente, y el inglés oral y escrito a un alto nivel.

Destrezas Empresariales y Métodos Cuantitativos

El desarrollo de las destrezas empresariales y los métodos cuantitativos deben inculcarse en todos los programas sub-graduados. Por ejemplo, el Recinto debe formar teatreros que conozcan el mecanismo del pensamiento de empresarios y productores. Del mismo modo, la facultad de administración de empresas debe fomentar tendencias humanistas como el estudio de idiomas tales como el chino mandarín o el portugués: el primero, la lengua hablada en la segunda potencia

económica del mundo; y el segundo, el idioma de la economía emergente más importante en el hemisferio americano. El Centro de Apoyo a la Innovación y Comercialización (UPR i+c) gestionado por iniciativa del profesor Lobato y su grupo es un gran paso hacia lograr dicha meta.

Competencias de Investigación

Nuestra comunidad universitaria tiene que meditar sobre el rol de la investigación, tanto a nivel sub-graduado como a nivel graduado. Debemos fortalecer y expandir la investigación sub-graduada a todas las disciplinas académicas, de manera que produzcamos estudiantes con el potencial de concluir sus estudios graduados exitosamente, en cualquier parte del mundo. La ruta para esto ya ha sido trazada con proyectos de subvención federal como iINAS que ya fue institucionalizado en nuestro Recinto. Por otro lado, debemos enfocar la educación graduada hacia la formación de profesionales que compitan a nivel mundial en la obtención de oportunidades de estudios post doctorales y plazas académicas. Ahora bien, la integración de las competencias de investigación sub-graduada, de manera transversal en todas las disciplinas académicas, no puede convertirse en un medio para impulsar la admisión a estudios graduados, sino que debe ser un fin en sí misma. Para lograr este objetivo, los programas académicos deberán apalancarse sobre un recurso de nuestro Recinto que ha evolucionado dramáticamente durante las últimas décadas: nuestras bibliotecas.

Bibliotecas

Las bibliotecas deben ser, además del lugar donde se investigan y encuentran los recursos de información, un *locus* de desarrollo intelectual. Allí debe promoverse la enseñanza interdisciplinaria para que el estudiante, ya graduado, pueda integrarse a la sociedad y aportar positivamente a ella. El acervo bibliográfico, hemerográfico, y documental de una biblioteca, al igual que la calidad y cantidad de sus bases de datos constituyen un activo fundamental y necesario para cualquier buena universidad. Pero al mismo tiempo, estos recursos no sirven de mucho sin el valioso personal bibliotecario que se encarga de enseñar las competencias de información para la utilización eficiente de los recursos, y apoyar el currículo. La cultura de servicio de nuestro personal bibliotecario es vital para el funcionamiento institucional, y el reconocimiento fundamental de su rol debe ser prioridad de la gerencia universitaria. La enseñanza de las competencias de información es responsabilidad esencial (*core*) de los bibliotecarios. Por lo tanto, se deben fortalecer y apoyar las tareas docentes de los bibliotecarios para llevar a cabo esa función en ambiente adecuado y con los recursos necesarios, para servir a nuestro estudiantado subgraduado, graduado, y nuestros docentes-investigadores. Iniciativas de alcance externo desde nuestro Sistema de Bibliotecas, como son la Biblioteca Virtual de Puerto Rico y la Feria de Cómics deben ser apoyadas e incentivadas.

Las destrezas de investigación tales como el manejo de fuentes bibliográficas, la ética en la investigación, la evasión del fraude y la deshonestidad académica, son

herramientas que darán una ventaja competitiva a nuestros egresados en su incorporación a la vida civil y profesional.

Educación a Distancia

La educación a distancia presupone una red de telecomunicaciones robusta. Para ello propongo establecer a través de Administración Central una alianza con la Autoridad de Energía Eléctrica y que ésta dedique varias de las fibras ópticas en el anillo que bordea la Isla para que sean de uso exclusivo del Recinto y la Universidad. De esta manera puede aumentarse el ancho de banda para erigir un sistema VoIP de telefonía, Internet de alta velocidad y un sistema de video conferencia que conecte a todos los Recintos y con presencia en cada una de sus Facultades. De esa manera, nuestros predios educativos diversificarán su oferta académica brindando cursos a distancia, que se enseñen presencialmente en otros Recintos.

Para ofrecer una buena educación a distancia es imperativo crear un acervo de contenido con sustancia y anclado en bases firmes. Debemos explorar la posibilidad de grabar la mayor parte de los cursos que ofrece el Recinto. Además de lo anterior, deben proveerse los recursos audiovisuales necesarios para lograr el acopio, edición y distribución dicho acervo con la aprobación editorial de los docentes. La pandemia nos obligó a insertarnos en el mundo de la educación a distancia sin poder demarcar el derrotero que deseamos como Recinto para tan importante herramienta. ¿Queremos utilizar la educación a distancia para apoyar

nuestra oferta académica presencial? ¿Queremos utilizarla para atraer estudiantes no-tradicionales y aumentar los ingresos del Recinto? ¿Cómo vamos a remunerar nuestros docentes que convierten sus cursos a cursos asincrónicos? ¿Qué apoyo institucional le vamos a dar a dichos docentes? ¿Debemos dejar que cada Facultad y Escuela proponga su propuesta de educación a distancia? Esta consulta tiene que darse antes de que culmine el próximo semestre académico.

La educación a distancia presupone también la disponibilidad de activos informáticos modernos y al día. El Recinto posee una cartera enorme de dichos activos, pero no existe una gerencia propia de los mismos. Es por ello que propongo la creación de un Principal Ejecutivo de Informática bajo la Oficina del Rector que establezca esta gerencia a nivel Recinto. Basta con mirar la diversidad y niveles de calidad de los portales web del Recinto, para demostrar la necesidad urgente de gerencia en este renglón.

A esos efectos, el proyecto de mayor envergadura que propongo para mejorar los servicios a los estudiantes es crear una aplicación para dispositivos móviles donde los estudiantes puedan gestionar todos sus servicios desde un solo lugar. Este proyecto tiene el reto importante de integrar diversas plataformas de tecnología de la información del Recinto y ponerlas a hablar entre sí. Creo que se puede lograr esa meta con nuestros estudiantes graduados en ciencias de la computación como partes de sus proyectos de investigación.

Universidad Abierta a la Comunidad

Finalmente, quiero plantear que el Recinto tienen que vincularse dinámicamente con la comunidad de Río Piedras a través de CAUCE y otras iniciativas con fondos externos en coordinación con el Municipio de San Juan. Además, el Recinto debe recibir a los miembros de la comunidad durante los fines de semana auspiciando actividades culturales, cursos de educación continuada y cursos conducentes a grado. Propongo acoger y promover la política cultural del Recinto tal y como fue aprobada por la Certificación 78 del 2007-2008 y en la que se establece que “la actividad artística y el quehacer cultural en general son integrales a la formación y la vida universitaria”. Los activos de nuestro Recinto son del pueblo de Puerto Rico y así lo tenemos que demostrar de manera afirmativa y continua.

Agradezco la oportunidad de plantear algunas ideas puntuales que intentaré poner en vigor como parte de mi gestión desde la rectoría. Espero tener la oportunidad de compartir estas y otras ideas de manera honesta, abierta y transparente con la comunidad universitaria y con la Junta de Gobierno, de ser electo el próximo Rector del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Muchas gracias.

REFERENCIAS

Avilés, L.A. (2013, 1 Noviembre). Ideas para un plan transformador. 80grados.net.

<https://www.80grados.net/ideas-para-un-plan-transformador/>

W. Colón and R. Blades (1978). Plástico. *Siembra* [LP] (New York: Fania Records).

Bok, D. (2020). *Higher Expectations: Can Colleges Teach Students What They Need to Know in the 21st Century?* Princeton: Princeton University Press.

Comisión Gulbenkian. (1996). *Open the Social Sciences: Report of the Gulbenkian Commission on the Restructuring of the Social Sciences*. Stanford: Stanford University Press.

Davidson, Cathy N. (2017). *The New Education: How to Revolutionize the University to Prepare Students for a World in Flux*. Nueva York: Basic Books.

Henderson, P.H., Rous, P.J., & Hrabowski, F.A., III (2019). *The Empowered University: Shared Leadership, Culture Change, and Academic Success*. Baltimore: Johns Hopkins University Press., [doi:10.1353/book.67825](https://doi.org/10.1353/book.67825).

Junta de Síndicos, UPR. 2006. *Reglamento General de la Universidad de Puerto Rico*. Río Piedras: Universidad de Puerto Rico.

Stahler, G.J y Tash, W. R. (1994). Centers and Institutes in the Research University: Issues, Problems, and Prospects. *The Journal of Higher Education*, 65 (5), 540-554.