



13 de marzo de 2023

Dra. Claribel Cabán Sosa  
Secretaria  
Senado Académico  
Recinto de Río Piedras  
Universidad de Puerto Rico

Estimada doctora Cabán,

Reciba un cordial saludo. La Facultad de la Escuela Graduada de Planificación se reunió el 9 de marzo de 2023 para discutir el borrador del *Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico: una cartografía de acciones creativas e innovadoras* según solicitado por el Senado Académico. Incluyo un resumen de las recomendaciones de la Facultad para su trámite correspondiente.

Cordialmente,

Norma I. Peña Rivera, Ph.D.  
Directora Interina

#### Asuntos Generales

- El marco teórico del Plan plantea que el desarrollo de la Universidad es uno endógeno, que tiene la capacidad de sobrellevar los impactos externos, en particular las condiciones económicas. Implica una perspectiva de crecimiento de la Universidad a pesar de un contexto de recesión económica y recortes presupuestarios impuestos, y condiciones internas de jubilaciones, congelaciones, entre otros. Esto supone un desfase entre lo que se quiere lograr, por ejemplo, innovación en la investigación, y los fondos para lograrlo. Igualmente, este marco teórico envuelve operacionalizar los recortes presupuestarios más que una transformación institucional.

Recomendamos un marco teórico que reconozca los retos externos, así como los internos dentro de una perspectiva y criterios de **sostenibilidad institucional**.

- Recomendamos articular en el Plan el rol de la UPR en el desarrollo de Puerto Rico, resaltando su singularidad para la **creación de conocimiento y responsabilidad social**, lo cual la diferencia de otras instituciones privadas de educación superior. Así pues, diferenciar dos enfoques universitarios, uno el de creación de conocimiento, y otro el de proveer ofertas vocacionales. De esta manera se construye sobre ventajas competitivas de los distintos recintos cuando se elaboran metas y objetivos. Además, es importante reconocer que las instituciones privadas tienen el campo ocupado en cuanto a carreras cortas se refiere u oferta vocacional.
- La sección del análisis **FODA puede conectarse** o reflejarse en las metas y objetivos. Por ejemplo, desarrollar metas y objetivos que atienden el perfil del estudiante.
- El análisis FODA puede nutrirse de información que contienen distintas **evaluaciones** de programas académicos, iniciativas de investigación, proyectos de reingeniería administrativa, entre otros, que discuten rutas que se han probado y han sido exitosas o fracasado en la Universidad. Esto sirve para, por un lado, establecer metas y objetivos deseables, y por otro, metas y objetivos lo suficientemente específicos para poder guiar su implantación.
- Recomendamos establecer la **relación entre las metas y objetivos de Asuntos Estratégicos** de manera transversal. La idea es, por ejemplo, establecer el solape entre cómo los objetivos del Asunto Estratégico Innovación Administrativa apoyan los objetivos del Asunto Estratégico Innovación Académica. De esta manera la innovación administrativa puede apoyar la innovación académica o de investigación. Esto reconocería que la innovación académica requiere de recursos que la innovación administrativa puede allegar o facilitar.
- Establecer las expectativas, logros esperados del Plan con métricas de monitoreo que ayuden a visualizar la **implementación** del Plan.

#### Asuntos Puntuales

- Las secciones sobre las condiciones demográficas y económicas (Retos) pueden incluirse como un documento aparte o como anejo. De esta manera el Plan se puede **enfocar en el contenido sustancial**. Recomendamos una breve introducción que resuma el perfil estudiantil y cómo éste incide en el Plan. El resumen además puede incluir una reflexión sobre los logros y los fracasos que ha sido resultado de los procesos y gestiones para implantar el pasado plan estratégico. De esta manera, se plantea la continuidad del proceso de planificación institucional que requiere la *Middle States of Higher Education* en vez de dar la impresión de que se comienza desde cero con el Plan 2023-2028. Las demás secciones del Plan serían por ejemplo visión, misión, asuntos estratégicos, metas, objetivos, métricas, etc.
- La sección del análisis FODA que discute las jubilaciones de profesores de plantilla, puede incluir el efecto de las jubilaciones de los **nombramientos temporeros** sobre la innovación académica y de investigación, así como la operación de la Universidad en cinco años.
- Analizar factores que afectan la **retención** que están relacionados a la preparación académica que ofrece la Universidad, frente a las necesidades de la sociedad que sí resultan en empleos.

- Identificar programa e iniciativas de las cuales podemos obtener **lecciones aprendidas** dentro de la UPR que ayuden a establecer métricas para establecer programas exitosos, traducidos a metas y objetivos.
- Revisar varios objetivos puntuales que sugieren iniciativas de **fondos externos** que son de tiempo limitado, **no sostenibles**.
- Basado en los servicios que ofrece la Universidad, el Plan puede ofrecer dirección para aumentar la **presencia universitaria en la comunidad**; cómo insertarse en lo comunitario, más allá de los muros, al servicio del pueblo.