

Facultad de Ciencias Sociales

Reacciones, observaciones y recomendaciones al plan estratégico UPR 2023-2028

13 de marzo de 2023

El pasado 24 de febrero los decanos, directores de unidades y personal docente del recinto de Río Piedras recibió por correo electrónico el borrador del Plan Estratégico desarrollado por la administración central. Posteriormente, el 27 de febrero los decanos recibieron indicaciones para que el mismo se tramitara a la consideración de las diferentes unidades. El 27 de febrero el decanato de Ciencias Sociales envió instrucciones a los directores de unidades para que, vía reunión o de forma remota, recogiera el insumo de la base en torno al documento en epígrafe. A esos efectos, se redactó un documento que recogió los insumos y recomendaciones de aquellos directores que así lo hicieron. Ante la noticia de que la fecha para someter insumos fue extendida hasta el 24 de marzo, se distribuyó el documento a toda la facultad a través de los directivos para insumo y recomendaciones. Este documento recoge las reacciones, observaciones y recomendaciones recibidas de toda la FCS.

Existe un consenso de que el desarrollo de un plan estratégico es una tarea de mucha envergadura e importancia para la universidad, requiere de procesos evaluativos al plan anterior y es importante la participación amplia de los que van a ejecutar dicho plan. Esto es así, dado que el plan estratégico traza la ruta de acción para los próximos años. Entendemos que la premura con que se pretende llevar a cabo este proceso es detrimental para el desarrollo del mismo. Existe, además, consenso de que este documento contiene faltas significativas que deben corregirse. Recomendamos que se posponga la fecha límite estipulada para la aprobación de este documento, para asegurar una mayor y concienzuda participación de toda la comunidad universitaria. Por consiguiente, **la FCS recomienda al Senado Académico NO dar por aprobado el documento tal como está redactado y permitir un proceso amplio de participación de la comunidad universitaria.** A continuación, nuestras observaciones.

#### A. Título

De entrada, el título del Plan Estratégico es problemático, toda vez que pretende ofrecer una “cartografía”, cuando apenas hace mención concreta de la geografía o territorialidad del sistema UPR. Con la excepción de menciones de los recintos en algunas notas (informes), el texto del Plan no alude a la localización donde se van a “cartografiar” esas “acciones creativas o innovadoras”. No hay en el documento referencias concretas a las fortalezas particulares de los recintos, trazos de las potenciales alianzas entre el recinto X y el recinto Y, o algún anticipo de cómo quedará dibujado el Sistema UPR al culminar el Plan (esto no es otra cosa que la meta).

En su cartografía el plan debe contestar preguntas como las siguientes: ¿Qué recintos se distinguen por su capacidad de investigación? ¿Qué recintos están más dirigidos a programas profesionales o de enseñanza? Cuáles son los recintos que cuentan con otros programas de servicio, además, de programas académicos?. Por ejemplo, los recintos de Ciencias Médicas, Río Piedras y Mayagüez son recintos clasificados como R2 y su misión es la investigación y creación. Recintos como los de Bayamón y Carolina están mejor posicionadas para establecer programas técnicos y ocupacionales ¿Por qué no se hizo referencia al Recinto Universitario de Mayagüez o al Recinto de Utuado al hacer referencia a asuntos agrícolas (p. 36)? ¿Por qué no se destacaron iniciativas concretas y existentes de investigación subgraduada en UPR Humacao o UPR Río

Piedras? ¿Por qué no se destacaron importantes y relevantes iniciativas investigativas en recintos como Cayey?

En 2017, la Administración Central de la UPR hizo algún esfuerzo, aunque superficial, dirigido a esa cartografía. Pero nuestra capacidad de olvidar el pasado cercano y de borrar memoria con cada nuevo incumbente en los puestos de liderato, no garantiza que estos asuntos sean considerados. Nos parece que, el Plan debe ser explícito sobre qué concretamente pretende cartografiar (recintos, estructuras, disciplinas, áreas del saber, asuntos académicos), ¿cuál es el “dibujo” institucional actual, y cuál es el resultado esperado al final del Plan?

## B. Capítulo I

Marco teórico: Asumiendo que un “marco teórico” se requiera para el tipo de documento que constituye el Plan Estratégico de una institución de educación superior, y que sea visto como un estudio o investigación que requiere tal cosa como un “marco teórico,” uno hubiera esperado una literatura más robusta y más explícitamente articulada con el resto del documento. Por ejemplo, la omisión de referencias concretas a iniciativas internas de la UPR en sus recintos traiciona cualquier origen endógeno para realizar los cambios. Así mismo, ninguno de los dos artículos que sirven de fundamento al marco teórico articula el reto de la desigualdad con estrategias concretas para que la UPR produzca más conocimiento en áreas relevantes para este “reto”.

En cuanto al contenido mismo de este capítulo, no quedan claro algunos asuntos. Primero, cuáles fueron los criterios sustantivos para determinar los dos artículos que se utilizan para anclar dicho “marco teórico”. Segundo, cómo se vincula la realidad particular de la UPR con estos modelos, o si fueron los hallazgos de la Encuesta realizada entre 2021 y 2022 y los “encuentros académicos” los que dirigieron (inductivamente) hacia las propuestas teóricas de estos dos artículos. Y tercero, parte de lo que se expone en la sección titulada “marco teórico” sugiere que los artículos teóricos pueden haber sido seleccionados fundamentándose en una particular visión (dentro del equipo de trabajo del Dr. Luis Ferrao) que encamina a la UPR a convertirse en una que privilegia ciertas áreas del saber (profesionales, acreditables, STEM) y formas particulares de enseñarlas (a distancia). En ese sentido, anclados solamente en dos artículos, no debe ser raro que el Plan Estratégico vaya dirigido hacia una conclusión inevitable, que no se aleja de las aspiraciones preconcebidas de aquellos que impulsan la misma. La sospecha sobre un “marco teórico” limitado es mayor cuando el Plan alude que entre las “Fuentes adicionales” se encuentra “Literatura académica en torno a las tendencias en la innovación de instituciones de educación superior” (p. 9). Pero son pocas las referencias sobre estas tendencias que figuran en la bibliografía y en las notas del Plan. Más aún, el Plan tiene más literatura científica sobre los temas demográficos y de desigualdad, de lo que incluye sobre planificación en educación superior.

- a. Consideraciones del modelo organizacional de la Universidad de Puerto Rico
- b. Ambiente externo y selección de teoría y modelo para enmarcar la planificación estratégica (págs 8-9).

- i. Metodología y fuentes de información

El borrador del Plan estratégico menciona cuatro etapas del modelo que organizó el trabajo. En la llamada etapa I, se encuentra el uso de entrevistas, encuestas,

estudios y tendencias de educación superior y revisión de planes estratégicos anteriores. En la llamada etapa IV, menciona los indicadores de desempeño que aseguran el monitoreo, avalúo y sostenibilidad del plan. Mas adelante, menciona en la sección de metodología mixta, que se levantaron datos de unas encuestas y que también se celebraron encuentros académicos.

A nuestro modo de ver, este plan adolece precisamente de la una buena descripción de la metodología utilizada y de una buena utilización de las fuentes de información que se mencionan en el texto. A continuación se detallan algunas anotaciones:

1. Del documento revisado no se desprende que se haya realizado una evaluación de la implantación de los planes estratégicos anteriores, y en particular del plan vigente de 2017-2022 llamado: Una nueva era de innovación y transformación para el éxito estudiantil. En la elaboración de un nuevo plan es fundamental revisar los logros y metas no cumplidas y examinar las razones para ello. En ese ejercicio, es fundamental identificar aquellas metas que formaron parte del plan anterior, que todavía son vigentes y que deben formar parte del plan actualizado.
2. Del documento revisado no se observó información recopilada en años anteriores que podría servir para fortalecer o realizar un Plan Estratégico. Durante el año 2019, desde vice presidencia, muchos integrantes de la comunidad universitaria del sistema de la UPR, incluyendo personal del recinto de Río Piedras y nuestra facultad, participaron de diálogos universitarios con rectores, decanos, directores de departamentos, personal docente, estudiantes, administradores que fueron levantando áreas de retos, propuestas y prioridades desde la voz, interpretación y participación de los miembros de la comunidad universitaria.
3. El documento menciona que una de las fuentes consultadas fue una encuesta que se distribuyó a diferentes sectores de la comunidad universitaria de los recintos. Varios integrantes de nuestra facultad recibieron y contestaron dicha encuesta. Sin embargo, hay indicadores en el documento que sugieren que no hay concordancia entre las preguntas de esa encuesta y posibles resultados de esta.
4. El Plan Estratégico propuesto adolece de indicadores de desempeño, cualitativo y cuantitativos que ayuden al monitoreo, avalúo y sostenibilidad. Se menciona, pero no los incluye.

Una práctica lamentable de nuestra institución es descartar los trabajos valiosos que han hecho miembros de nuestra comunidad para así poder destacar las acciones de una administración reciente. Esa práctica podría crear desarticulaciones en los proyectos que benefician a nuestra institución. Para evitar caer en dicha práctica recomendamos que la Oficina de Presidencia:

1. Revise los informes de relatorías y de los grupos de trabajo que se realizaron en la Vicepresidencia de Asuntos Académicos. Esos documentos son informes de trabajo de los miembros nuestra institución. Algunos de ellos se encuentran bajo los nombres de Diálogos Sistémicos para atender el Reto Demográfico, Diálogos Sistémicos para la Sostenibilidad de la Universidad. De igual forma, se pueden encontrar informes de los grupos de trabajos en las áreas de planificación administrativa y académica; en donde se definieron acciones y propuestas de transformación.
2. Provea información sobre el procedimiento que se llevó a cabo para realizar estos encuentros. ¿Cuántas personas participaron de estos encuentros? ¿Existe un calendario de los encuentros? ¿Cuáles fueron los criterios de selección que se utilizaron? ¿Cuán representados estuvieron los recintos y unidades de estos encuentros? ¿Qué metodología se utilizó para recoger información? ¿Fueron grupos focales o reuniones de otra naturaleza? ¿Existen minutas o transcripciones de estos encuentros?
3. Provea los resultados crudos de la Encuesta, incluyendo información acerca de la representatividad y validez que esta pudiera tener. ¿Cuántas personas contestaron y cómo se distribuyen las contestaciones entre los diversos recintos y unidades del sistema? (Después de todo, el Plan se propone como una “cartografía”).
4. Realice una evaluación sistemática de la implantación del plan vigente que dé cuenta de los logros y metas no alcanzadas.

### C. Capítulo II

- a. Ambiente externo: dos retos de Puerto Rico y su Universidad. El Plan consume unas nueve páginas (o 25% del contenido textual) describiendo lo que define como los dos retos externos que, a juicio de la Presidencia, enfrenta la institución y el país. Estos son la llamada “transición demográfica” y la “desigualdad económica”.

No queda claro, sin embargo, cómo se seleccionaron y se concluye que la “transición demográfica” y “la desigualdad económica” son los dos retos externos principales que enfrenta la UPR. No dudamos de que sean retos importantes, pero no se establece, claramente, cómo se llega a seleccionar esos dos retos exclusivamente.

De los dos, solo uno de ellos (definido de otra forma) apareció en la Encuesta que se llevó a cabo y que algunos docentes contestaron entre 2021 y 2022: “perfil demográfico de Puerto Rico” (en la pregunta 6 de la Encuesta). El segundo, desigualdad económica, no apareció en la encuesta, y solo podemos asumir que surgió como un reto en las conversaciones sostenidas en los llamados “encuentros académicos”.

Específicamente sobre reto demográfico ya nuestra facultad se había expresado anteriormente y enviado un informe al Senado Académico y Junta de Gobierno con nuestro parecer y recomendaciones puntuales.

Sobre este particular, en el documento se señala la “reducción notable en la población total de estudiantes tradicionales” (págs. 12-13), pero el Plan es tímido en delinear una estrategia concreta para compensar esta reducción. El potencial de atraer estudiantes internacionales y que la UPR sirva como puente conectivo del hemisferio entre el mundo

hispanohablante y afrolatinoamericano y el mundo angloamericano no parece ser algo que la Presidencia esté contemplando. Sin embargo, es una opción visionaria que al menos parece prometedora.

Aunque en el documento se alude al reclutamiento estudiantil y el Presidente ha realizado expresiones dirigidas a atender este asunto particular en reuniones recientes de la Junta de Gobierno (enero de 2023), la ausencia de la UPR en escuelas superiores del país es palpable y contrasta con la visibilidad de las instituciones privadas. Cualquiera que ha pasado por una escuela o colegio, ha visto las pancartas y cruzacalles de instituciones privadas, y las graduaciones de escuela superior y premios otorgados a veces demuestra una presencia proactiva de universidades privadas que la UPR parece no tener.

Si bien el Plan señala a América Latina como fuente de reclutamiento de estudiantes, parece ignorar otras universidades en nuestra inmediata vecindad caribeña con las cuales las alianzas son imperativas, para reclutamiento estudiantil o proyectos de investigación pertinentes a nuestra realidad antillana. Considerando los importantes recursos bibliotecarios del Caribe, la existencia de programas académicos que enfatizan el Caribe, e iniciativas y unidades de investigación de explícita pertinencia caribeña, esta omisión parece problemática.

De hecho, en plan estratégico anterior contemplaba como una de sus metas la internacionalización de la UPR como una forma de viabilizar los intercambios entre docentes y estudiantes y las posibilidades de establecer convenios que logren mayor reclutamiento en la América Latina, principalmente en el Caribe. Inclusive, en el pasado, desde la Presidencia se apoyaban Planes de Internacionalización de departamentos en nuestro recinto.

Una vez más, el documento presenta datos sobre la desigualdad económica que existe en PR (p. 14) pero no presenta un cuadro específico de cómo estos factores inciden directamente en el estudiantado y qué estrategias se propone la UPR para continuar cumpliendo con su misión como universidad de estado de mantener la UPR accesible a todos lo que habitan en Puerto Rico.

Una posible estrategia que debe considerarse es precisamente la posibilidad de disminuir el precio de la matrícula para garantizar accesibilidad a los más necesitados. Otra posible estrategia puede ser la de implementar un sistema de escala variable sujeta a los ingresos familiares de los estudiantes para el pago de matrícula.

Por toda la mención del reto de la “desigualdad social” y la “pobreza” y las referencias empíricas al respecto en el Plan (pp. 14-16), el texto aparenta haber omitido las contribuciones puntuales y relevantes de docentes de la misma institución sobre estos temas. Si bien la Presidencia se encargó de cumplir una función de citación táctica y “name-dropping” (nota 1, página 14), dos omisiones pertinentes (por no decir imperdonables) son no incluir a José Alameda y Alfredo González Martínez, y su estudio sobre el impacto de la UPR en el país y la investigación de Norma Rodríguez Roldán sobre la pobreza. Inclusive, a pesar de mencionar a Isar Godreau y José Caraballo Cueto (UPR-Cayey), no se incorporan sus hallazgos recientes en un estudio con Raymond

Tremblay (UPR-Humacao) sobre el efecto del entrenamiento en investigación en la culminación de grados en la UPR (un tema que es pertinente para los objetivos posteriormente esgrimidos).

Precisamente en el contexto de la desigualdad económica, el documento esgrime y enfatiza los principios de “diversidad, equidad e inclusión” (pp. 19-20). Estos principios, aunque merecedores de nuestra atención parecen desarticuladas o mal redactadas, y no pretenden estar ancladas de forma concreta a la literatura relevante sobre ese tema en instituciones de educación superior. Tampoco queda claro cómo se identifica guiar el plan estratégico a través de los principios de diversidad, equidad e inclusión como “solución” para atender los retos identificados. Más aún, parecería ser que se intenta diversificar la población estudiantil o los programas académicos para atender esos principios. A nuestro modo de ver, eso sería una mirada muy limitada de la función de la universidad en el desarrollo socioeconómico del país. Para atender los retos identificados, la UPR se debe convertir en el epicentro de la formación de conocimientos y proyectos de política pública que diseñen un país de equidad y con un desarrollo socioeconómico sostenible. Esa visión de la universidad debe estar contenida en el plan estratégico de la institución. Ante la carencia de esa visión, percibimos que el documento parte de una mirada limitada de la función de la universidad en el país.

Es importante señalar que los dos asuntos mencionados como retos están lejos de ser los únicos problemas externos que directamente afectan a la UPR. Curiosamente, uno de los retos principales que ha enfrentado la UPR es la intervención política partidista en su administración y otras intervenciones políticas e ideológicas en su funcionamiento diario. A nuestro parecer, ambas variantes de politización de la UPR han afectado su desarrollo como institución académica para la producción de conocimiento. Sin embargo, resulta interesante que, aunque la intervención política figuraba entre las opciones de “retos” en la Encuesta (definida como “Influencia de los procesos políticos externos a la institución”), la misma no es considerada como un elemento del “ambiente externo” que incide en el desarrollo institucional.

El otro reto que está enfrentando la UPR es la reducción en el presupuesto que por ley le corresponde y que incide directamente en el desarrollo de la institución. Este plan aspira a que la UPR se adapte y responda “ágilmente” a los retos del país, cuando eso es precisamente uno de los fallos en el pasado quinquenio, o desde la llegada de la Junta de Supervisión Fiscal (JSF). En primer lugar, la UPR ha sido tímida en exigir el presupuesto que corresponde a sus necesidades ante la JSF, la legislatura y el gobierno central. Y, en segundo lugar, lejos de responder a los retos presupuestarios y adaptarse a los mismos de forma proactiva, la institución se quedó estancada en el lamento sobre la JSF y no tomó acciones afirmativas para enfrentar las acciones contra la institución perpetradas por el ente federal y por actores particulares en el gobierno local. Si contamos con la misma gente que tuvo puestos de liderato en los pasados cinco años, pero en distintos puestos, uno debe preguntarse: ¿En qué liderato podemos encontrar esa agilidad y capacidad de respuesta adaptativa? ¿Han demostrado las personas en puestos de liderato que han evolucionado de su actitud de inercia institucional a la proactividad como para garantizar ejecución del nuevo Plan? Están dispuestos estos líderes a luchar, junto a la comunidad universitaria, para exigir que se le devuelva a la universidad el presupuesto que por la fórmula le corresponde?



El Plan debe ofrecer evidencias concretas de los mecanismos y acciones creativas que conducirán a esa adaptación, al tiempo que debe incluir indicadores de logros y personas responsables de esas acciones, y medidas correctivas en aquellas situaciones en las cuales no haya una respuesta ágil de parte de las personas en puestos de liderazgo. Que quede claro, en ocasiones anteriores, los recintos han construido tablas donde se nombra la persona responsable, generalmente en la base institucional. Esto no considera que la efectividad de esos líderes de base es solo proporcional a que las personas en puestos de liderazgo superior puedan crear ambientes facilitadores.

#### D. Capítulo III

- a. Ambiente interno: perfil institucional (perfil estudiantil, perfil docente, perfil no docente, perfil de la investigación, resultado de encuesta de situación y visión y encuentros académicos)

La discusión del ambiente interno contenida en el Plan adolece de algunos de los mismos problemas que hemos venido resaltando en las secciones anteriores. La manera en que se exponen los perfiles de los diversos sectores universitarios (docente, estudiantil, no docente y de investigación) resulta altamente problemática, y no queda claro cuál es el mensaje que se busca enviar (o qué información se busca ocultar).

El perfil estudiantil presentado resulta problemático. Para ser un Plan que está impulsando determinadamente la inclusión de estudiantes no tradicionales (el eco del discurso público del Dr. Ferrao Delgado), el perfil ofrecido no nos indica cuántos estudiantes adultos existen o cuántos estudiantes internacionales hay en el sistema. Si ese es el sector que queremos atraer, ¿cuál es el número base? Simultáneamente, para ser un Plan que invoca la “diversidad” en otras secciones, solo nombrar aquellas personas que identifican “la categoría de sexo como mujeres” resulta algo limitante.

Con respecto a los docentes, los datos presentados no representan un retrato detallado tan útil al momento de querer implementar un Plan Estratégico que obligadamente tiene que contar con ese profesorado. Cabe preguntarnos, ¿cuál es la razón de precisar que solo el “18% de los empleados docentes tiene 30 años o más de servicio?” ¿Acaso se busca documentar que no somos una facultad tan “envejecida” o “madura” como todos sospechamos? ¿Pero es realmente ese el cuadro completo sobre la docencia en la UPR? ¿Se buscaba sugerir algo sobre la “rotación de docentes” que generalmente se utiliza como indicador en planes estratégicos? ¿No hubiera sido mejor documentar el sector docente de acuerdo a los rangos y distribución por recinto (precisamente para enfatizar el carácter “cartográfico” del Plan)? Por ejemplo, ¿cuántos catedráticos auxiliares, catedráticos asociados, y catedráticos existen y cómo se distribuyen en las unidades del Sistema UPR? ¿Cómo se dividen estos recursos humanos por áreas del saber o disciplinas? ¿Cuántos están en las ciencias naturales? ¿Cuántos están en las humanidades? Además, el contraste entre el número de docentes a tiempo completo (79%) y el número de docentes con plazas (56%) resulta intrigante y levanta muchas preguntas importantes para guiar cómo es posible implementar algunas áreas del Plan. No contamos con, o no se brinda, esa distribución por unidad institucional: ¿hay más plazas en los recintos pequeños? ¿hay más contratos en los recintos grandes?

Igualmente preocupante y problemático es el perfil provisto del personal no docente o administrativo, pues sólo indica el por ciento de aquellos que tienen “30 años o más de servicio”. Siendo empleados claves de apoyo a los docentes y al estudiantado, es más importante saber qué cantidad de empleados no docentes son de reciente reclutamiento, nuevas generaciones, y cuentan con destrezas innovadoras en tecnología y conocimiento que sean útiles para implementar un Plan Estratégico para el siglo XXI.

En cuanto al perfil de la investigación, para ser un Plan que no recurre a los datos que la misma institución produce, resulta sospechoso sobre cómo se calculan las investigaciones en el Sistema UPR y cómo se define un investigador. Un ejemplo de una de las unidades de la nuestra FCS es la producción del Departamento de Sociología y Antropología. Esta unidad se ha destacado por ser uno de los más prolíficos en términos de producción de conocimiento. Sin embargo, la cantidad de fondos externos que ha atraído a la institución es limitada. En ese sentido, no existe una correlación demostrada y exclusiva entre producción de conocimiento y financiamiento de propuestas de fondos externos. Sospechamos de datos igual de reveladores en las humanidades. Esto convoca a una planificación estratégica y definida sobre la política de fondos externos y la distribución de costos indirectos equitativa para todas las áreas del saber.

En resumen, los datos del perfil provistos para los diversos sectores, si bien proveen información valiosa, la misma es incompleta y parece estar desenfocada del objetivo del Plan Estratégico. Por otro lado, la sección de “Ambiente Interno” refleja, una vez más, una aparente falta de concordancia con los hallazgos que se presentan de la Encuesta (a menos que existieran encuestas distintas), resultados de los encuentros académicos, y falta de evaluación del plan vigente.

b. Análisis de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

No se desprende claramente en el documento, de dónde proviene y qué fuentes se utilizaron para llamado análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (denominado FODA). Este análisis, que es más aplicado a empresas privadas, debe contar con la información relevante para que sus resultados puedan ser mejor entendidos. Aunque el título “análisis FODA” alude a la posibilidad de presentar un análisis de los resultados, está lejos de representar un verdadero un verdadero análisis. Más aún, los resultados expuestos en el Plan no parecen guardar relación con las preguntas que se realizaron en la encuesta y no tenemos información si guardan relación con los resultados de los encuentros académicos. Así las cosas, el documento levanta sospechas sobre (1) la muestra de la Encuesta, (2) el proceso de incorporación de los resultados de la Encuesta y de los “encuentros” en el Plan, la pertinencia de los retos seleccionados y el porqué de la ausencia de una evaluación de plan vigente.

En esta sección se identifican ciertas fortalezas. Sin embargo, una vez más, levantamos algunas preocupaciones. Las tasas de retención de UPR no era una de las fortalezas disponibles en la pregunta 4 sobre las “tres principales fortalezas”. Es positivo que las mismas sean superiores a las de instituciones privadas en Puerto Rico, pero no es una fortaleza que se desprenda de la Encuesta.



El desarrollo forzado de iniciativas de educación a distancia tampoco figuraba entre las seis opciones que se ofrecieron en la Encuesta para seleccionar “tres principales fortalezas”. La inclusión de esto como una fortaleza, por lo tanto, no puede emerger directamente de la Encuesta, y sería ideal tener más transparencia sobre las conclusiones esgrimidas en el Plan.

El posicionamiento en rangos institucionales internacionales no figuraba en la sección de fortalezas de la Encuesta, y su inclusión como fortaleza, por lo tanto, se desprende de un análisis separado de las encuestas sobre este particular.

La fortaleza de los docentes no es articulada de la misma manera en las conclusiones del Plan y en la Encuesta. La opción más cercana a esta fortaleza en la Encuesta era la número 4 (“Docentes con cualificaciones excepcionales”), pero esa opción no estaba atada (en la Encuesta) a los fondos externos competitivos.

Por otro lado, cabe destacar que, en el renglón llamado como oportunidades, la oportunidad de fondos federales es presentada como algo ya establecido (“La Universidad cuenta...”) y no elabora sobre qué otras oportunidades existen disponibles para ser solicitadas -en otras palabras, para ser aprovechadas como oportunidad.

Ninguna de las opciones en la Encuesta bajo la pregunta de oportunidades (#7) incluía la ampliación de “servicios a estudiantes de poblaciones diversas... incorporando la educación a distancia como parte de la estrategia.” Aquí, nuevamente, la Presidencia incluye como conclusión de oportunidad algo que no figuraba en la Encuesta. Pero, además, incorpora una manera particular de atraer estudiantes externos (con educación a distancia), sin contemplar reclutamiento tradicional de estudiantes internacionales que añadiría a la “diversidad” que por otra parte se quiere desarrollar e impulsar, al tiempo que atrae fondos de matrícula a otros costos (de estudiantes internacionales). Esta opción no está exenta de una inversión, pero desconocemos si la misma ha sido considerada, o si ha sido puesta bajo análisis.

La oportunidad con respecto a la “diversidad de la producción cultural” tampoco era una que figura en la pregunta #7 sobre oportunidades en la Encuesta. No queda claro, entonces, de dónde proviene esa conclusión, más allá de una intención de utilizar el discurso de “la cultura” para apelar a un público específico, aunque no haya precisión alguna en lo que se está planteando.

En términos de las debilidades, tampoco parece haber una correspondencia entre las preguntas que se hicieron en la Encuesta (#5) donde se mezclaron necesidades y debilidades (que no es lo mismo) y aquellos asuntos planteados como debilidades en el Plan. Así las cosas, hay varias observaciones que son pertinentes con respecto a las debilidades enumeradas en el Plan (p. 24-25). Se indica como una debilidad que no existe “un registro único de investigaciones activas” pero no se dice que, al menos en Río Piedras, ese trabajo se dejó encaminado en el Decanato Auxiliar de Investigación del Decanato de Estudios Graduados e Investigación (DEGI) en 2019. Ni el entonces rector del Recinto, ni las personas que el designó al DEGI le dieron seguimiento a esta iniciativa. Curiosamente, ni en la sección de debilidades, ni en otras partes del Plan se alude al trabajo de recopilación de datos que se lleva a cabo en la Facultad de Comunicación e

Información, particularmente los datos de la Unidad de Monitoreo y Análisis de Investigación en Puerto Rico (UMAIPR) y el Repositorio Institucional (¡que existe en el mismo portal de Administración Central!). Que el Plan Estratégico de una institución no haga referencia a las bases de datos más completas sobre investigación dentro de la misma institución es un signo preocupante.

En el listado de debilidades, se refiere a “Algunos procesos” y “Algunas normativas” sin reconocer que en muchas ocasiones son las personas, la cultura institucional, y la falta de liderato efectivo lo que obstaculiza ya bien sea la “reingeniería de procesos,” el “desarrollo académico” y la “diversificación de la oferta académica”. La culpa es huérfana, y los procesos y normativas no pueden ser rendidores de cuentas.

Con respecto a las “amenazas”, la Encuesta no tuvo una pregunta dirigida a identificar las mismas, excepto probablemente cuando se refirió a “desafíos” (que no es lo mismo). Pero las amenazas no hacen otra cosa que replicar los lamentos constantes y consistentes del presidente Ferrao Delgado, desde que ocupaba la Rectoría en Río Piedras. Ya es tiempo de que se superen los miedos y las quejas y de ponga en práctica un liderato institucional que esté acorde a los tiempos de retos que vivimos, sin usar esos retos como excusa.

Por último, no encontramos identificados en la categoría de “debilidades” o de “amenazas” nada con respecto a la erosión del poder adquisitivo de nuestros salarios congelados desde hace más de una década. Para la mayoría de las disciplinas, y en el caso específico de la disciplina de economía de la FCS, el salario vigente de un docente es la mitad o menos del mercado laboral relevante, o sea, los recintos “flagship” de los EEUU o universidades privadas R2 clasificadas por Carnegie. Eso se vuelve problemático ya que tampoco podremos reclutar en la América Latina o España ya que el Departamento del Estado de los EEUU no otorga visados si el salario ofrecido es inferior a lo del mercado. Es decir, aun si tuviéramos una plaza, probablemente no podríamos llenarla

## E. Capítulo IV

### a. Contexto, pilares y núcleo estratégico

El capítulo IV desafortunadamente despegas con el “contexto” que no es otra cosa que la formalización de la queja que ha dominado el discurso público del Presidente de la UPR desde que estaba en Río Piedras como rector: La Junta de Supervisión Fiscal desde 2016, los desastres naturales de 2017, 2019 y 2020, y la pandemia de 2020. Hay que dejar claro que todos estos factores han tenido un terrible efecto en la UPR, que va desde el recorte de la mitad del presupuesto de la institución hasta el efecto de situaciones externas en la salud mental de quienes habitan la universidad. No obstante, llega el momento en que uno tiene que dejar el lamento atrás y ponerse a trabajar. La UPR y sus representantes no pueden permanecer en un estado de letargo administrativo esperando una ayuda estatal que no va a llegar y que, si llega, no será suficiente para atender el daño causado, por múltiples factores externos, pero también -a estas alturas- por la inacción interna frente a esos factores.

Luego de desplegar el lamento acostumbrado, el capítulo entra en una serie de consideraciones innecesarias sobre la Constitución, la diversidad, y la innovación. Aquí, de nuevo, hubiera sido un buen momento para que la Presidencia aludiera concretamente a iniciativas que existen en el Sistema UPR para transformar algunas de sus ofertas. Esto incluye, por mencionar dos ejemplos, la maestría de estudios culturales y humanísticos en el Recinto Universitario de Mayagüez (para asuntos de diversidad), y el Centro de Apoyo a la Innovación y Comercialización del Recinto de Río Piedras, en existencia desde 2017 (en lo referente a innovación). Aquí, nuevamente, se ilustra la desconexión entre alta gerencia de la UPR y la base institucional, quizás uno de los más serios problemas internos.

En esta sección, se incorpora la variable “innovación” como “núcleo estratégico” que dirigirá “las acciones estratégicas” de la Universidad. El documento no aclara como “la innovación” atiende el problema de la desigualdad, de la “transición demográfica” y de la “diversidad, equidad e inclusión. No queda claro cómo se llegó a decidir que la acción de innovar fuera el elemento que soluciona los retos mencionados. Da la impresión que se incorpora la “innovación” como lugar común y no como resultado de un análisis sosegado de la situación planteada en las páginas anteriores. Más que “innovaciones” nos gustaría ver reflejados en este documento “transformaciones” claves para cumplir con la misión de la universidad.

#### F. Capítulo V

El capítulo V presenta varias presuposiciones sin haber explicitado debidamente cuáles son los fundamentos para las aseveraciones que se realizan. Las metas expuestas y sus objetivos deben revisarse en su contenido, concordancia y orden de prioridad, particularmente en concordancia y partiendo de la misión y visión de la UPR como sistema reafirmando su compromiso ser una universidad accesible, con la calidad de sus programas académicos, y fomento de la investigación y creación y el servicio a la comunidad. Por otro lado, recomendamos que esta sección sea redactada de forma lo suficientemente amplia para permitir a los recintos, tomando en cuenta su idiosincrasias y propias misiones y visones, desarrollar sus propios planes estratégicos. Recomendamos encarecidamente, recurrir al plan estratégico vigente 2017-2023 (pp. 25-51), para su revisión, evaluación, y referencia al redactar esta sección. A continuación, algunos señalamientos:

- a. Asunto estratégico: innovación académica.
  - i. Meta 1: Diferenciar la oferta académica con programas académicos de alta calidad, pertinentes y competitivos en modalidad presencial, a distancia e híbrida para atraer a un número mayor de estudiantes al sistema universitario para el enriquecimiento de la experiencia universitaria a través de los principios de diversidad, equidad e inclusión.

En primer lugar, podría parecer que la redacción confunde la “acción” o la “actividad” de “diferenciar” con una meta. Por otra parte, no se comprende a qué se refiere la acción de diferenciar y por qué ello es necesario. Además, parecería dar la impresión de que los programas académicos sólo deben modificarse para “atraer estudiantes” o “enriquecer la experiencia universitaria. A nuestro modo de ver, los programas académicos deben estar en función de la divulgación del

conocimiento y la preparación académica de excelencia del estudiantado. Tal y como está redactada la meta, parecería que la función de un programa académico es tan solo mercadearse.

Lo que se establece como “Diferenciar” la oferta académica de la UPR en esta meta puede ser contradictorio con lo que el mismo Plan ya ha establecido: cómo se distingue la UPR por acercamiento de estudiantes a una “vida cultural” (p. 18), por sus “programas únicos” y por permanecer siendo el “primer centro docente” del país (p. 23). ¿Acaso estos distintivos ya no diferencian a la UPR del resto de las instituciones de educación superior en el país? ¿Cuál es entonces la diferenciación

específica que pretende esta meta? Otros datos de diferenciación no son ofrecidos por el Plan, pero si están contenidos en el monitoreo de UMAIPR que aún mantiene al sistema UPR a la delantera de la producción científica del país con el 68.06%, mientras el restante 31.94% se divide entre todas las demás instituciones de producción de conocimiento. Esto, en sí mismo, nos indica que ya la UPR está diferenciada, en el sentido más positivo, del resto del ecosistema de educación superior.

La única conclusión a la que podemos llegar es a que la “diferenciación” que busca la Presidencia no es otra que la conclusión inevitable y preconcebida de convertir a la UPR en una institución priorizando la educación a distancia y virtual. Las constantes referencias más o menos explícitas a “diversas modalidades”, la movilidad “virtual”, y los intercambios “a distancia” como la norma, me llevan a esa conclusión. Realmente no hay ningún problema con que la UPR maximice el uso de las tecnologías, pero hay dos problemas fundamentales en la ruta predeterminada de la Presidencia. Uno es de carácter sustantivo, y el otro de carácter puramente práctico.

En lo sustantivo, la Presidencia parece haber confundido la selección del conductor con la adquisición del vehículo. El vehículo solo va a ser tan bueno como quien lo conduce, y es preocupante que el Plan Estratégico se refiera escasamente a asuntos de reclutamiento docente (los conductores) y esté enfocado en el medio a través del cual esos conductores divulgarán el conocimiento (a estudiantes en el salón de clase o a otros públicos mediante publicaciones). Si no reclutamos y retenemos los mejores docentes que nos diferencian como Sistema en la producción de conocimiento científico (ya aludida), no valdrá de nada que contemos con tecnologías virtuales de enseñanza a distancia. Planes estratégicos de otras instituciones estatales en los Estados Unidos establecen en concreto, la cantidad de reclutamientos proyectados (véase, por ejemplo, el Plan Estratégico de la Universidad de California, Berkeley, por mencionar uno).

Lo práctico se refiere precisamente a esas tecnologías, y solo podemos expresarnos sobre aquello que hemos experimentado en la Facultad de Ciencias Sociales del Recinto de Río Piedras durante los años de pandemia que forzaron al uso de la tecnología para la enseñanza en contextos de emergencia. Si nos

dejamos llevar por el ejemplo del Recinto de Río Piedras, vemos con dificultad la implementación de las tecnologías necesarias para esta transición. Entre 2020 y 2022, los salones de clase escasamente fueron habilitados para la enseñanza a distancia. Por toda la retórica pública sobre fondos de recuperación, aquellos que llegamos al salón de clase presencial en 2021, encontramos todo tal y como lo habíamos dejado. Si esa es la muestra de ejecución durante la emergencia pandémica, no podemos imaginar el letargo que nos espera para implementar una infraestructura tecnológica de enseñanza que se requiere para las aspiraciones contenidas del Plan Estratégico. Esta exposición no debe ser comprendida como un rechazo al cambio tecnológico, sino una advertencia sobre las limitaciones de ejecución que han afectado a la UPR en la pasada década. Y más importante aún al reconocimiento de que la educación en línea requiere de unos criterios específicos que deben delinearse claramente en la redacción de esa meta.

Bajo esta meta, no está en ningún renglón atraer estudiantes latinoamericanos a nuestra Universidad. Esto debe ser parte de la estrategia de la Universidad para reclutar estudiante, mantener altos estándares, fomentar la diversidad de experiencias de nuestro estudiantado.

En el objetivo 1<sup>a</sup> de esta meta, página 30, se establece el potenciar los programas académicos con “mayor demanda”. Ese objetivo tiene el grave problema de que establece la “demanda” como criterio exclusivo para apoyar acciones académicas, sean estas de educación o investigación. Nuevamente, ello refleja una visión limitada de la función de la universidad. ¿Qué hacemos con los programas de poca demanda? La universidad tiene una función de atender la demanda social, independientemente de la demanda de mercado. Por ello está subvencionada por el gobierno. Demos un ejemplo; digamos el país enfrenta un grave problema ecológico y que la UPR tiene un programa que atiende dicha situación, pero tiene baja demanda. Plantear, como objetivo, el potenciar programas académicos con mayor demanda significa dejar de lado la función social de la universidad que es, a su vez, lo que atiende la desigualdad y el desarrollo socioeconómico; establecido como reto principal al inicio del documento.

Para conocer mejor las necesidades educativas de la sociedad recomendamos: (a) realizar un análisis de mercado para conocer según el momento histórico cuáles son las necesidades educativas comunes para integrarlas a nuestros programas o crear los mismos para ofrecerlos y así satisfacer estas necesidades de la población en la Isla y (b) Identificar en la población posibles candidatos que a la fecha no posean o no han podido cumplir con grado de BA para realizar ofrecimiento a integrarse a nuestros programas educativos.

Cabe señalar que los objetivos de la meta 1 confrontan otro problema: la ausencia de un cómo. “Potenciar los programas académicos”, “Fortalecer la posición de liderato de la Universidad”, “Fomentar el desarrollo de alianzas internacionales” son todas iniciativas que dependen de un ejército docente renovado, vigoroso, y valorado que sirva para ejecutar esos objetivos. ¿Cómo y quién potenciará, fomentará, y fortalecerá? Sin embargo, el Plan hace escasas y ambivalentes

referencias (si alguna) a un plan estratégico de reclutamiento docente que pueda estar detrás de la realización de estos objetivos. Más aún, cómo será posible mantener los currículos actualizados a tenor de “la evolución de las disciplinas y las tendencias de punta a nivel global” si no hay reclutamientos internacionales constantes en la institución que incorporen docentes activos en esas tendencias.

- ii. Meta 2: Establecer consorcios y alianzas con las escuelas superiores del país y ampliar el ofrecimiento de programas técnicos y ocupacionales autofinanciables para atraer a un mayor número de estudiantes en modalidad presencial, a distancia e híbrida.

Esta meta incluye asuntos que ya deberían estar ocurriendo, considerando que el Secretario de Educación de Puerto Rico ocupa un puesto en la Junta de Gobierno de la UPR, y que es en el mejor interés de la UPR que estas alianzas y consorcios existan entre agencias estatales y corporaciones gubernamentales. Se hace indispensable la universidad, como sistema y sus recintos, cuenten con una Oficina de Reclutamiento tanto para las ofertas subgraduadas como para las ofertas graduadas, como tienen otras instituciones privadas dentro y fuera del país.

- iii. Meta 3: Promover el aprendizaje de por vida y la diversidad de la facultad del sistema universitario fomentando su participación en actividades de adiestramientos y desarrollo para la docencia, el emprendimiento, la investigación y la búsqueda de fondos externos dirigidos a fortalecer la excelencia académica.

Aquí hay una meta tan amplia y multidimensional, que sus objetivos no serán suficientes para alcanzar las múltiples dimensiones de la meta. Por ejemplo, la meta de obtener fondos externos es un reto grandísimo que requiere una serie de objetivos más específicos para poder atender este aspecto.

- a. Asunto estratégico: innovación administrativa
  - i. Meta 1: Optimizar las operaciones de la universidad en respuesta a los cambios fiscales mediante las mejores prácticas administrativas y de reingeniería de procesos para simplificar, agilizar y uniformar los procesos administrativos a través del sistema universitario

En el asunto estratégico de innovación administrativa hay una contradicción entre la meta 1 y el objetivo 1<sup>a</sup>. La meta se refiere a la necesidad de reevaluar procesos y operaciones. Sin embargo, el objetivo está redactado para “transformar estructuras”. La transformación de estructuras y de procesos son dos estrategias distintas, pero, en el documento están redactadas como similares. En la transformación de los procesos, debe considerarse la agilidad de los procesos burocráticos integrando la tecnología a los mismos y eliminando procesos burocráticos endémicos de nuestro sistema.

- ii. Meta 2: Fomentar el crecimiento profesional de los empleados no docentes del sistema universitario (Plan de clasificación del personal no docente)



En este punto es importante aludir a la caducidad del “plan de clasificación y retribución” sin revisión en 40 años. Reciente se publicó que la UPR ya está finalmente encaminado a diseñar y poner en práctica ese plan con el apoyo de facultativos de la Escuela de Administración Pública de nuestro decanato. Cabe preguntarse y considerar dentro de este plan ¿Qué obstáculos obrero-patronales o de cultura institucional han impedido esa revisión? ¿Qué obstáculos de liderato o legal?

- iii. Meta 3: Desarrollar alianzas estratégicas que potencien la oferta de servicios para beneficio de las comunidades externas y sostenibilidad del sistema universitario.

En resumen las recomendaciones relacionadas a esta sección se centran en cambiar el concepto de innovación por la “innovación y transformación”. Recomendamos que transformación en el área administrativa considere los siguientes elementos:

- i. Auscultar la posibilidad de uniformar e interconectar los procesos administrativos como aquellos relacionados con la tramitación de personal, nombramientos y otros. Esto permitirá que los mismos puedan ser más ágiles, menos burocráticos y más beneficiosos para los recursos que ofrecen sus servicios a nuestros programas mediante contratos. Además, permite proveer servicios de mayor calidad a nuestros estudiantes.
  - ii. Uniformar y hacer más accesibles a toda la comunidad académica las bases de datos disponibles. Promover su uso.
- b. Asunto estratégico: innovación en la investigación
- i. Meta 1: Facilitar la colaboración entre investigadores dentro y fuera del sistema universitario para establecer redes, consorcios, grupos colaborativos de docentes e investigadores con líneas de investigación similares o complementarias con el fin de asegurar el éxito en la búsqueda y captación de fondos e incrementar la divulgación del conocimiento en todos los ámbitos.

Es increíble que un aspecto fundamental de la Universidad, que no solo es relevante para recintos R2 como Río Piedras, pero para todos los recintos, parezca más como se dice en inglés “after thought”, que un punto fundamental. Una revisión y evaluación del plan estratégico vigente, proponía la innovación en la investigación como una de las metas principales de la institución, como realmente debe ser.

Para lograr esta meta se requiere: (1) Incentivar la producción investigativa mediante requisitos rigurosos basados en la investigación para todas decisiones permanencia, plazas, y asenso a profesores realmente comprometidos con la investigación y publicación, y la creación. Uniformar estos requisitos en distintas facultades en cada recinto. (2) Incentivar la búsqueda de fondos externos mediante descargue o compensaciones a docentes que estén desarrollando propuestas de fondos externos. (3) Fortalecer las divisiones de fondos externos de cada recinto, especialmente las oficinas de “preaward” con personas conoedoras, especialmente sobre las oportunidades de fondos para las ciencias

sociales. (4) Reducir la burocratización en el uso de fondos que atrae el docente.  
(5) Reclutar oficiales administrativos con conocimiento y/o experiencia manejando fondos externos.

Por otro lado, un aspecto de relevancia para el logro de la innovación en la investigación es el aspecto de la movilidad docente. Nuestra facultad también se expresó sobre el aspecto de la movilidad y envió su informe al Senado Académico. Sin embargo, en este sentido es vital destacar que para lograr eficiencia en atender los retos que se han esbozado y alcanzar una innovación en investigación y otras áreas, se requiere una maximización de recursos que no ha sido visible en la institución con la urgencia que requieren los tiempos y las necesidades de los programas académicos y los recintos. El letargo en implementar una movilidad docente articulada, estratégica, y coordinada con la base ha terminado afectando las unidades.

- ii. Meta 2: crear políticas que garanticen el reclutamiento de investigadores jóvenes según definido por los institutos de la salud de los EU con gran potencial para desarrollar proyectos de investigación

Se habla del reclutamiento de investigadores, pero el plan no establece el cómo, los mecanismos, los recursos para lograr ese reclutamiento. El Plan alude escuetamente a estos asuntos.

- iii. Meta 3: incrementar la participación de estudiantes subgraduados en la investigación como parte de la experiencia universitaria.

c. Asunto estratégico: promoción de los valores éticos y estéticos de la cultura

- i. Meta 1: fomentar el desarrollo de un mayor número de herramientas a toda la comunidad universitaria que exalten los valores éticos de diversidad, equidad e inclusión.

Tal y como mencionáramos anteriormente, al parecer, la Presidencia no está contemplando un plan estratégico alineado al potencial que representa el atraer estudiantes internacionales. No hay mención de ello en el plan y, por ende, no hay metas articuladas ni objetivos trazados para lograr este alcance. En el plan vigente, esta idea se encuentra mejor articula en la meta 3 del Ambiente educativo.

- ii. Meta 2: Fomentar la actividad cultural en todas las unidades institucionales para el disfrute de las comunidades dentro y fuera de la Universidad (NO SE PROVEYERON COMENTARIOS)
- iii. Meta 3: Crear colaboraciones entre las disciplinas de humanidades, tecnología, derecho y administración de empresas en las áreas de propiedad intelectual, mercadeo, administración, finanzas e identificación de fondos externos al servicio de la creación artística y cultural.

En términos generales, las metas esgrimidas en el capítulo V tienen un denominador común relacionado a la identificación de fondos externos, algo que es comprensible y a tenor con las tendencias de educación superior en Estados Unidos. No obstante, a pesar del carácter prioritario de este asunto, el Plan lo expone de una forma segregada y desigual. Mientras por una parte se aspira a dar una “particular atención estratégica para potenciar la captación de fondos externos” en las ciencias biológicas, la salud, la ingeniería y la tecnología (pp. 35-36), luego se mencionan los fondos externos para otras disciplinas y aspectos institucionales (meta 3: humanidades, tecnología, derecho y administración de empresas, entre otras, para “la creación artística y cultural”).

La otra consideración con respecto a los fondos externos es que ha quedado evidenciado, al menos en el Recinto de Río Piedras, que la unidad concernida con el apoyo para la búsqueda y la captación de fondos no está operando de la mejor forma y con el mejor capital humano. En ese sentido el objetivo 1b que procura “Ampliar el apoyo” en ese renglón, tiene mucho que caminar, incluyendo un liderazgo efectivo en el Decanato Auxiliar de Fondos Externos del DEGI dedicado al alcance y verdadero fomento de una cultura institucional dedicada a este propósito, comprendiendo las necesidades y particularidades del trabajo intelectual y la producción de conocimiento. El historial de colaboraciones con instituciones estadounidenses (objetivo 2a) para efectos de fondos externos no es precisamente el mejor, de acuerdo a experiencias recientes en la cual la UPR termina siendo la institución secundaria (y, por lo tanto, la que recibe menos beneficios de las propuestas).

Todas las otras aspiraciones que se consignan en los objetivos del capítulo V requieren de un liderazgo que levante la moral de los docentes, que son quienes promueven directamente la curiosidad intelectual y el pensamiento crítico (1c), organizan talleres y seminarios, intercambian transdisciplinariamente (2b), son en quienes se fundamentan las alianzas (2d), son los que tienen contacto directo para el éxito estudiantil (3a, 3b). Ignorar a la docencia y los docentes es posiblemente la principal omisión del Plan y el peor pecado de las personas a cargo de correr las operaciones de la UPR.

Finalmente, los objetivos aquí son sumamente ambiguos y vagos. No dicen qué es lo que se quiere obtener de una manera que se puedan operacionalizar. En nuestra experiencia, algunos de estos objetivos también generan sospecha, no por falta de valor intrínseco, sino porque las personas actualmente en puestos de liderazgo han tenido bajo su consideración iniciativas dirigidas a esos mismos objetivos, y han hecho poco para adelantarlos. Esto incluye (1) propuestas de movilidad docente, (2) propuestas que asistan en la transición de nivel subgraduado a graduado, y (3) propuestas de alianza internacional sobre las cuales la respuesta ha sido letárgica.

## G. Documentos consultados/Referencias



Aquí hacemos referencia a la ausencia de textos importantes sobre educación superior en el Plan, lo cual deja mucho que desear. Aunque para nada exhaustivo, a continuación, se enumeran algunos de los textos fundamentales que la Administración Central podría considerar de forma abierta y menos preconcebida que la selección de dos artículos para elaborar todo un Plan Estratégico del primer centro docente del país. Estos textos incluyen:

Acosta Silva, Adrián. El poder de la Universidad en América Latina. México: Siglo XXI Editores, 2020.

Aluja, Martín y Andrea Birke, eds. El papel de la ética en la investigación científica y la educación superior. México: Fondo de Cultura Económica, 2004.

Bok, Derek. Higher Expectations: Can Colleges Teach Students What They Need to Know in the 21st Century? Princeton: Princeton University Press, 2022.

Crow, Michael M. y William B. Dabars. Designing the New American University. 1ra edición. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2015.

Crow, Michael M. y William B. Dabars. The Fifth Wave: The Evolution of American Higher Education. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2020.

Davidson, Cathy N. The New Education: How to Revolutionize the University to Prepare Students for a World in Flux. Edición actualizada. Nueva York: Basic Books, 2022.

Davidson, Cathy N. y Cristina Katopodis. The New Classroom. Cambridge: Harvard University Press, 2022.

De Sousa Santos, Boaventura. La Universidad en el siglo XXI. México: Siglo XXI Editores, 2015.

Donoghue, Frank. The Last Professors: The Corporate University and the Fate of the Humanities. Nueva York.

Fordham University Press, 2008. Ginsberg, Benjamin. The Fall of the Faculty: The Rise of the All Administrative University and Why it Matters. Nueva York: Oxford University Press, 2011.

Howe, Glendford D. Higher Education in the Caribbean: Past, Present and Future Directions. Kingston: University of the West Indies Press, 2000.

Hrabowski III, Freeman A., con Philip J. Rous y Peter H. Henderson. The Empowered University: Shared Leadership, Culture Change and Academic Success. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2019.

Perkins, Anna Kasafi. Quality in Higher Education in the Caribbean. Kingston: University of the West Indies Press, 2015.

Rama, Claudio. La tercera reforma de la educación superior en América Latina. México: Siglo XXI Editores, 2006.

Ruben, Brent D., Richard De Lisi y Ralph A. Gigliotti. A Guide for Leaders in Higher Education, segunda edición. Sterling, VA: Stylus Publishing, 2021.

Ruiz Gutiérrez, Rosaura, Rina Martínez y Liliana Valladares. Innovación en la educación superior: Hacia las sociedades del conocimiento. México: Fondo de Cultura Económica, 2010.

Waller, Lloyd G. Digital Transformation for Higher Education: A Framework for the Future. Kingston: Ian Randle Publishers, 2022.

#### H. Consideraciones finales

Por todo lo anterior, nos parece que el documento/borrador del Plan Estratégico 2023-2028 necesita una revisión sustancial ya que los elementos que lo fundamentan necesitan sustentarse con más información o completarlo con otras consideraciones. Nos referimos, entre otros, a los retos externos establecidos y su vinculación con los principios esbozados (diversidad, inclusión y equidad) y el “núcleo estratégico” de la innovación.

Un aspecto sumamente importante que debe considerarse en la elaboración de este plan es la revisión y evaluación de la implantación de los planes anteriores, principalmente del plan vigente 2017-2023. Planes anteriores estaban mucho más alineados con la misión y visión de la UPR como universidad del estado. Además, se recomienda una revisión de documentación e informes generados en previas consultas a personal y estudiantes de la universidad, a saber, la/s encuestas, los encuentros académicos y resultados de la evaluación del plan vigente. Por otra parte, el plan refleja una visión de la universidad pública muy limitada a lo que es su función en un país. En ese sentido, también recomendamos que se reconsidere utilizar la misión y visión de la UPR como eje principal en la elaboración del mismo. En términos de la producción del documento, su metodología, referencias limitadas, y las ideas preconcebidas que transpiran en sus páginas. Persiste constantemente nuestra preocupación con la ejecución (o falta de ejecución), una que está anclada en experiencia real y palpable dentro del Sistema UPR, particularmente su recinto de Río Piedras, en el que trabajamos. Por tal razón, la versión del Plan Estratégico debe contar con metas y objetivos más concretos y tangibles, al igual que asignación de responsabilidades en la alta gerencia.

Además de los únicos dos retos establecidos como ejes para la elaboración de este informe deben considerarse otros “retos” prioritarios que enfrenta nuestra universidad a saber, el reto presupuestario y el de gobernanza. Se hace urgente que este plan elabore metas, objetivos e indicadores concretos de cómo de atender estas situaciones.

De igual envergadura, es necesario incluir otros retos que están enfrentando las universidades a nivel global como lo son: cambio climático, inteligencia artificial, transformaciones tecnológicas, ofrecimiento de grados por empresas transnacionales de informática (Google, Apple, etc.), entre otros retos.

En una reunión reciente de la Junta de Gobierno de la UPR, un miembro aludió al hecho de que, en la coyuntura actual, no nos podemos equivocar. La redacción de una hoja de ruta sólida,



cartografía, o Plan Estratégico, es una de esas áreas en las cuales no nos podemos jugar riesgos. El futuro mismo de la institución está en juego como nunca antes, aunque muchos no lo quieran reconocer.

Nuestra universidad evidentemente necesita un Plan Estratégico con urgencia. No obstante, por los argumentos esgrimidos anteriormente, parece que el documento que ha sido circulado debe ser mejorado significativamente. Estimamos que la fecha propuesta para su implantación debe ser revisada. Preferimos tener más tiempo para llevar a cabo conversatorios reales que produzcan un documento que refleje mejor los lineamientos que van a dirigir la universidad por los próximos años

