

Certificación Núm. 110

Año Académico 2022-2023

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

En la reunión extraordinaria celebrada de forma sincrónica el 4 de abril de 2023, se acordó por mayoría:

- Recibir y acoger el Informe del Comité Ad Hoc sobre las recomendaciones y conclusiones del *Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico: Una cartografía de acciones creativas e innovadoras*, según enmendado.
- El Informe forma parte de esta Certificación.

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



Dra. Claribel Cabán Sosa
Secretaria del Senado

vvr

Certifico correcto:



Dra. Agnes Bosch Irizarry
Presidenta Pro Tempore

Anejo





SECRETARÍA

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
SENADO ACADÉMICO

**Informe del Comité Ad Hoc sobre las recomendaciones y conclusiones del
*Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico: Una cartografía
de acciones creativas e innovadoras***
(en cumplimiento con la Certificación del Senado Académico Núm. 91, Año 2022-2023)

**Presentado en reunión extraordinaria el 4 de abril de 2023
Aprobado, según enmendado, en la Certificación Núm. 110, Año Académico 2022-2023**

Miembros del Comité Ad Hoc:
Sen. Rafael L. Irizarry Odlum, Coordinador
Sen. Luis J. Crespo González
Sen. Janine Santiago Santiago
Srta. Natalia R. Martínez Valentín, representante estudiantil

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

Patrono con Igualdad de Oportunidades en el Empleo M//M/V/I
Web: <http://senado.uprrp.edu> • E-mail: senado.rrp@upr.edu

RESUMEN EJECUTIVO

El informe del Comité Ad Hoc del Senado Académico para atender la encomienda de organizar un retiro de trabajo que permitiera a los senadores y senadoras examinar y presentar recomendaciones al borrador del Plan Estratégico¹, incluye varias secciones: una introducción de las gestiones del Comité Ad Hoc, una cronología de los trabajos con metodología del acopio de informes, la clasificación de insumo por capítulos de Facultades, Escuelas, Docentes y Estudiantes y una sección final de hallazgos y recomendaciones.

Del mismo, se desprende que existe una profunda insatisfacción con el *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico: Una cartografía de acciones creativas e innovadoras*, toda vez que el Plan adolece de deficiencias en cada uno de los capítulos en los que está organizado. Se recomienda una revisión significativa del documento que tome en consideración las recomendaciones esbozadas en el Informe del Comité Ad Hoc.

Algunas de las deficiencias, recogidas en el informe son: (1) la ausencia de un informe de la evaluación del plan estratégico anterior para identificar el historial de los aciertos, logros, así como las deficiencias y fallas de sus propuestas, (2) la falta de una buena organización en su formato y estilo de presentación, que incluya claramente misión y visión de la Universidad de Puerto Rico resaltando su singularidad para la creación de conocimiento y responsabilidad social, y objetivos, métricas e indicadores, (3) la ausencia de evidencias para sustentar hallazgos presentados en el documento mismo, (4) la falta de información de las necesidades particulares de cada recinto, y (5) el uso insatisfactorio de la metodología y los análisis de FODA dadas, por una parte, la limitada información que provee con relación a las fortalezas y debilidades de la UPR y sus amenazas internas y externas, en particular la falta de autonomía fiscal y de gobernanza y, por otra, la falta de claridad sobre cómo las debilidades identificadas se traducen en metas y objetivos alcanzables en el plan estratégico.

Según el Informe del Comité Ad Hoc se recomienda, entre otras, que el Plan Estratégico incluya:

- Una reformulación del documento atendiendo los comentarios y recomendaciones presentados por las diversas unidades del Recinto de Río Piedras sobre el marco teórico, el análisis FODA y el plan estratégico.
- Iniciativas para recuperar los fondos públicos reducidos por las autoridades fiscales y gestiones con las autoridades para lidiar con la insuficiencia de los recursos financieros para las operaciones de la UPR que están supeditadas por la Junta de Control Fiscal.
- Iniciativas para facilitar la investigación que incluya atención a la infraestructura requerida y el establecimiento y fortalecimiento de redes de colaboración intra-institucional, y con las comunidades dentro y fuera del país.

¹ Certificación 91, Senado Académico, 2022-2023

- Un modelo atemperado a los modelos de Gerencia Estratégica que sea más eficaz (en sustitución del FODA).
- Iniciativas para llevar a cabo una administración efectiva de programas innovadores para atender de forma específica la parte académica, de investigación y servicios al estudiante.
- Actualización de los currículos e innovaciones de programas académicos con los temas de diversidad, equidad, inclusividad, género, medioambiente y sus proyecciones para superar la vulnerabilidad de las comunidades.
- Adoptar e implementar políticas institucionales dirigidas a la diversidad, equidad e inclusividad de los miembros de la comunidad universitaria, así como los de la comunidad en general.
- Planes de divulgación de las contribuciones de la Universidad de Puerto Rico en nuestra sociedad al igual que sus aportaciones desde la docencia, investigaciones con sus logros, al igual que el de sus estudiantes y egresados.

Introducción

El 23 de enero de 2023, el presidente de la Universidad de Puerto Rico, doctor Luis A. Ferrao Delgado, en misiva instruyó a los rectores de los recintos del sistema de la universidad a iniciar en los Senados Académicos la discusión del borrador del *Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico* titulado *Una cartografía de acciones creativas e innovadoras*. El 23 de febrero de 2023, el Senado Académico en reunión ordinaria, recibe una presentación del borrador del doctor Juan Carlos Jorge y la ayudante especial de la oficina del presidente, Leticia Fernández Morales. En esta presentación se comunica al Senado Académico del Recinto de Río Piedras que debe iniciar el proceso de discusión para presentar un informe del Senado Académico con sugerencias a la Rectora del Recinto, como presidenta del Senado Académico, en o antes del viernes, 24 de marzo de 2023. No obstante, ante el tiempo limitado con el cual se circuló el borrador del documento y la amplia participación de las diferentes facultades, departamentos y dependencias académicas del Recinto, se extendió la fecha de entrega del informe hasta el lunes, 10 de abril de 2023.

A esos efectos, se aprueba la Certificación de Senado Académico #91 (2022-2023) la cual dispone lo siguiente:

- Crear un Comité Ad Hoc que organice un retiro de trabajo que permita a los senadores y senadoras examinar y presentar recomendaciones al borrador del *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028, Una cartografía de acciones creativas e innovadoras*.
- El Comité Ad Hoc quedó compuesto por:
 - Sen. Luis J. Crespo González, claustral
 - Sen. Rafael L. Irizarry Odium, claustral
 - Sen. Janine Santiago Santiago, claustral
 - Srta. Natalia R. Martínez Valentín, representante estudiantil alterna ante la Junta Universitaria
- El Comité Ad Hoc recogerá las recomendaciones y conclusiones sobre el documento y las presentará en una reunión extraordinaria del Senado Académico, calendarizada en consulta con el Comité de Agenda del Senado Académico.

Al mismo tiempo, la doctora Angélica Varela Llavona, Rectora del Recinto de Río Piedras, imparte instrucciones a los Decanos y Directores de Facultades, Escuelas y unidades académicas para que discutan en Asambleas de Facultad el borrador del *Plan Estratégico* en el pleno de sus Facultades y redacten un informe con su insumo al Comité Ad Hoc. Igualmente, se ofreció la oportunidad a los miembros de la comunidad universitaria a someter sus opiniones de manera individual, si así lo deseaban. Todos los comentarios fueron recibidos mediante correo electrónico a través de la dirección actividades.senadorrp@upr.edu de la Secretaría del Senado quienes, a su vez, remitieron los mismos a los miembros del Comité Ad-Hoc.

Aunque la misiva de la oficina del Presidente de la Universidad de Puerto Rico tiene fecha del 23 de enero de 2023 no es hasta el 23 de febrero de 2023 que el Senado Académico tiene la presentación de la oficina de Presidencia del Borrador del Plan estratégico y se aprueba la certificación 91 del Senado Académico año 2022-2023 para dar paso a la creación del Comité Ad-Hoc. El 28 de febrero de 2023 se constituye este Comité Ad-Hoc para dar inicio al acopia de insumo de las Facultades, Escuelas e unidades del Recinto.

Una vez constituido el Comité Ad-Hoc su presidente propone crear un día de retiro con la participación voluntaria de todos los Senadores Académicos del Recinto de Río Piedras para discutir y delinear sugerencias al borrador del Plan Estratégico para la redacción del informe que será sometido a consideración del Senado Académico, y de ser aprobado, el mismo sería enviado a la Oficina del Presidente de la Universidad de Puerto Rico, a través de la Secretaria y Presidencia del Senado Académico del Recinto. El retiro se llevó a cabo el 14 de marzo de 2023 en las salas 3073, 7034, 7035 y 7041 del Edificio Plaza Universitaria y contó con la participación de aproximadamente 40 senadores académicos. Los trabajos comenzaron a la 1:00 p.m. y se extendieron hasta las 4:30 p.m. Se utilizó una metodología participativa de discusión de grupos. Luego de una introducción por los miembros del Comité los trabajos se asignaron a los cuatro comités permanentes del Senado Académicos: Asuntos Académicos, Asuntos Estudiantiles, Asuntos Claustrales, y Reglamento y Ley Universitaria. Los Senadores de cada grupo iniciaron la discusión por una hora y media y una vez concluido este tiempo, comenzó una plenaria en la cual se presentaron y discutieron los hallazgos, observaciones y recomendaciones de cada comité. Esta discusión creó el dialogo de los comités y el pleno sobre el Borrador del Plan Estratégico. El informe presenta en forma de anejos la asistencia de los Senadores Académicas y los informes presentados de la discusión.

Este informe presenta el insumo de las recomendaciones y comentarios recibidos por el Comité Ad-Hoc de parte de los diferentes sectores de la comunidad universitaria del Recinto según la encomienda establecida por la Certificación del Senado Académico #91 (2022-2023). Este resumen incluye las premisas destacadas entre los argumentos recibidos con el propósito facilitar la inclusión de las recomendaciones de los diversos sectores: Facultades y Escuelas, Senado Académico, y Docentes. Las mismas fueron presentadas textualmente, en la mayoría de los casos, y están divididas de acuerdo con los capítulos del documento borrador del *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028, Una cartografía de acciones creativas e innovadoras* e identificadas por la unidad o miembro de la comunidad que las presentó. En la sección final se presentan una serie de observaciones, hallazgos y recomendaciones sobre el Plan Estratégico. A igual se incluyen todos los anejos de los informes recibidos en su forma original respetando la integridad de cómo fueron sometidas.

Capítulo I

Marco Teórico

Comités Permanentes del Senado Académico

Comité de Asuntos Claustrales

- Adolece de una revisión de los planes estratégicos anteriores.
- No incluye métrica e indicadores.
- No incluye una meta de recuperar el presupuesto del fondo general.
- No ofrece una propuesta diversa para atender la situación financiera del sistema.
- Reduce las tareas docentes a tareas de enseñanza e investigación.
- Añadir una meta que incluya reclutamiento y retención de docentes de alta calidad.

En conclusión, el borrador de Plan Estratégico UPR 2023-2028 está incompleto, incorrecto e inadecuado y necesita una revisión sustancial.

Comité de Reglamento y Ley Universitaria

- Resumir el marco teórico y los retos enfrentados como preámbulo a los pilares (en lugar de detallar el proceso). El texto es muy largo y descriptivo; lo más importante son los proyectos que se emprenderán en el marco del nuevo plan.
- Compilar la información relativa al proceso de investigación en anejos en lugar de en el cuerpo del documento.
- Considerar extender el plan estratégico actual hasta que se pueda finalizar un documento más completo.

Consejo General de Estudiantes

- Citar títulos de literatura académica en torno a las tendencias en la innovación de instituciones de educación superior.

Facultades, Escuelas y dependencias académicas del Recinto de Río Piedras

Facultad de Administración de Empresas

- El plan estratégico discutido usa el SWOT (FODA) como el método de análisis. El uso de SWOT es una debilidad debido a que es método objetado ya que no provee un análisis o diagnóstico sino solo una descripción ordenada de factores externos e internos en este caso de la universidad.
- Se debe usar un modelo más actualizado y atemperado a las situaciones cambiantes que experimenta Puerto Rico y el mundo. Se propone integrar un modelo más eficaz y atemperado a los modelos de Gerencia Estratégica.

Escuela de Arquitectura

- Incluir en el análisis FODA, bajo todos sus renglones (fortaleza, oportunidades debilidades y amenazas) el tema ambiental sobre calentamiento global y los retos que presenta.

Facultad de Ciencias Sociales

- La omisión de referencias concretas a iniciativas internas de la UPR en sus recintos traiciona cualquier origen endógeno para realizar los cambios.
- 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”.
- El “marco teórico” se fundamenta en una particular visión que encamina a la UPR a convertirse en una que privilegia ciertas áreas del saber (profesionales, acreditables, STEM) y formas particulares de enseñanza (se favorece la modalidad a distancia).
- Alude a fuentes que no están incluidas en las referencias. Adolece de una buena descripción de la metodología utilizada y de una buena utilización de las fuentes de información que se mencionan en el texto.
- No toma en consideración los trabajos valiosos que han realizado miembros de la comunidad universitaria para así poder destacar las acciones de una administración reciente. Esa práctica podría crear desarticulaciones en los proyectos que benefician a nuestra institución. En el informe sometido por la Facultad se detallan recomendaciones para no caer en esta práctica.

Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil (DCODE)

- El modelo organizacional debe responder al desarrollo y bienestar integral del ser humano. Cambiar paradigma organizacional e incluir elementos importantes que distinguen las organizaciones saludables.
- Recomendamos que se utilicen los siguientes elementos que conforman una organización saludable que ha identificado la *American Psychological Association* (APA):
 - Participación activa y apoyo de la dirección.
 - Participación de los empleados.
 - Cultura de salud y bienestar.
 - Políticas y prácticas saludables.
 - Medición y evaluación.

Escuela de Derecho

- Existen fuentes modernas de Latinoamérica que deben revisarse e incluirse.
- Continuar utilizando FODA solo brinda una descripción de lo que acontece y no promueve crear alternativas nuevas que realmente se atemperen a nuestra realidad.

- Es necesario incorporar la gerencia estratégica atemperada al 2023-2028.

Facultad de Educación

- Enmarcar el plan estratégico en la Misión, Visión de la UPR y el Recinto.
- Citar títulos de “literatura académica en torno a las tendencias en la innovación de instituciones de educación superior, así como “estudios e informes validados por agencias y entidades en torno a necesidades del mercado laboral”.

Facultad de Estudios Generales

Somete recomendaciones de siete de sus unidades por conducto de sus directores y una de su Decano de Facultad. Los directores y los directores interinos de los departamentos de español, inglés, ciencias biológicas, ciencias sociales, el Programa de Bachillerato, el Programa de Servicios de Apoyo al Estudiante, y una catedrática de Humanidades somete comentarios y sugerencias.

- Que se divulgue el estudio o informe de evaluación del plan estratégico anterior de tal forma se pueda observar la efectividad de los objetivos y metas alcanzadas para afianzar este plan estratégico.
- El aporte y rigor intelectual debe ser el criterio que posicione como énfasis. El valor primordial de la UPR es el alto nivel académico de desarrollo. Por lo que se debe potenciar el alcance internacional y enlace con universidades e instituciones internacionales.
- La Perspectiva de lo gerencial y económico debe ser observado frente la calidad académica y la docencia real estable.

Introducción (3-4)

- Esta parte carece de una exposición coherente de lo que es una universidad. No indica el papel central que ha tenido esta universidad en el desarrollo intelectual y cultural del país. La cultura lo es todo, incluye la ciencia y la tecnología; no es un reducido adorno artístico. Por lo cual la universidad es el eje principal del desarrollo económico. Debe responder a un plan de acción pensando en su población y en la responsabilidad del estado para atender los Derechos Humanos de cada persona.
- La principal referencia es la relación entre la Universidad de Puerto Rico con el sistema educativo tanto público como privado. La observación de que es la institución que tiene el mayor acervo en hispanoparlantes para compararlas con Estados Unidos, es una frase para pedir fondos federales, no para identificar la labor que tiene esta universidad en la trayectoria educativa. Desde el inicio del documento está dejando la importancia del país mismo; en su lugar quiere trasponer la población puertorriqueña dentro de los Estados Unidos ignorando la población puertorriqueña en sí misma y el significado de la UPR para el pueblo puertorriqueño a través de generaciones.
- El texto debe indicar el valor adquirido por el trabajo de estudiantes, docentes y no docentes como es el mérito de reconocimientos al carácter institucional y el

ofrecimiento de saberes universales y actuales.

Marco teórico (p.7-11)

- El modelo que rige la organización de la UPR tiene en su contra intereses partidistas. La práctica de que el gobernador del partido que sea, nombre personas a la Junta de Gobierno afecta la autonomía de la universidad y su gobernanza.
- Apenas se señala en las limitaciones la injerencia de la Junta de Control Fiscal cuando es el mayor escollo en el funcionamiento económico al quitarle los fondos que por ley le corresponden

Escuela Graduada de Planificación

- Recomienda un marco teórico que reconozca los retos externos, así como los internos dentro de una perspectiva y criterios de **sostenibilidad institucional**.
- Recomienda 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.
- Diferenciar dos enfoques universitarios, uno el de creación de conocimiento, y otro el de proveer ofertas vocacionales.

Sistema de Bibliotecas

- En lugar de “transición demográfica” se debe utilizar el “cambio demográfico”. La transición demográfica es un proceso más complejo con otras implicaciones.
- Debería decir “términos socioculturales” en lugar de geopolítico ya que éste último nos relaciona con Estados Unidos.

Miembros de la comunidad universitaria en su carácter individual

Rafael Arce - Departamento de Ciencia de Cómputos, FCN

- Cambiaría el subtítulo de " Una cartografía de acciones creativas e innovadoras". Suena supremamente cursi y me prejuicia contra el contenido.

Ivette Irizarry

- Contemplar el proyecto de país "Propósito Marco estratégico para el desarrollo económico de Puerto Rico".
- El Plan Estratégico debe ser a tres años.
- Se debe eliminar toda aquella referencia que no se menciona en el narrativo.
- La introducción debe explicar la importancia de la planificación estratégica.
- Sustituir capítulos por secciones.
- Utilizar la estructura del documento Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta.
- Utilizar un lenguaje claro y evitar vocabulario rebuscado.

Edwin Morales - Instituto de Relaciones del Trabajo

- Marco teórico se menciona, pero no se desarrolla solo instancias de modelos.
- Se mencionan los retos económicos como amenazas del ambiente externo, pero no se identifica su contraparte como debilidad interna. Han de precisarse los “retos” u amenazas específicas del factor económico que ha afectado a la Universidad mayormente a partir del 2008 hasta el presente y que anteceden y que incluyen a la JCSF.
- Sobre la Teoría de Desarrollo Endógeno...En énfasis en la satisfacción de las necesidades de mercados laborales y económicos del presente ha de ser considerado pero la universidad pública no ha de limitarse a atender dichas necesidades. En lugar de crecimiento exponencial debe hacerse referencia a desarrollo potenciado.
- Debe plantearse como se estimula e impulsa la innovación institucional y a su vez como se viabiliza el desarrollo de una oferta a distancia y en 100% en línea, como parte del catálogo de programas académicos.
- Se hace referencia a planes estratégicos anteriores como parte del análisis del estado de situación, pero no se precisan los resultados de las evaluaciones de la eficiencia y eficacia de planes previos.
- El plan estratégico ha de ser basado en la visión, misión y objetivos de la universidad. Si se requiere de enmienda o modificación de estos lineamientos, estas han de anteceder el diseño de un nuevo plan.
- Resulta vital reconocer que la universidad debe apelar a su vez a países caribeños y latinoamericanos y a la diáspora particularmente por su trasfondo socio cultural y geográfico y para ampliar el perfil de sus ingresados en aras de su desarrollo más allá de la frontera del archipiélago puertorriqueño.
- Debe precisarse a qué se debe el avance o el estancamiento alcanzado en planes previos.
- Los datos cuantitativos y cualitativos generados han de estar a la disposición de quienes diseñan los planes y de quienes reaccionamos a estos en aras de la validez y la confiabilidad necesaria.
- ¿Constituye la encuesta metodológica el eje central o único para el diseño de un nuevo plan?

Carlos Sánchez Zambrana – Decano, Facultad de Estudios Generales

- *Una cartografía de acciones creativas e innovadoras* representa un intitulado muy estimulante si le agregamos robustas y fértiles”. Diría “creativas, innovadoras robustas y fértiles”.
- La bondad de presentar explícitamente un ‘marco teórico’ para aplomar supuestos filosóficos o criterios heurísticos que subyacen la propuesta, es un acierto Es lo honesto y lo recomendable para poder hablar de diálogos epistémicos productores. Me permito impulsarles el aprecio por el paradigma del pensamiento complejo (E. Morin), la transdisciplinariedad (B. Nicolescu) y el “pensamiento socialmente robusto” que ofrecerán excelentes estrategias para enfrentar innovaciones y chispas institucionales

de creatividad.

- La selección de un FODA es buena como herramienta táctica de succión de pareceres y sabidurías. Sugiero, respetuosamente que debe mantenerse como documento vivo y abierto que acompañe al Plan Estratégico 2023-2028, además de proveer una adecuada justificación al mismo.

Capítulo II

Ambiente Externo: Dos Retos de Puerto Rico y de su Universidad

Consejo General de Estudiantes

- Al mencionar, “(...) la asignación presupuestaria deberá asegurar la ejecución de las acciones estratégicas correspondientes (...)”, se deben detallar las estrategias que se emplearán para asegurar un presupuesto suficiente ante la crisis que enfrenta la institución.
- No se mencionan las acciones que tomará la institución para asegurar que sea accesible a estas comunidades. Por ejemplo, metas para reducir el costo de matrícula y residencias estudiantiles.

Facultades, Escuelas y dependencias académicas del Recinto de Río Piedras

Escuela de Arquitectura

- Añadir como tercer reto: “Calentamiento Global y Seguridad Alimentaria”.
- Activar las propiedades del sistema universitario (recintos, estaciones experimentales, etc.) que se encuentran subutilizadas.

Facultad de Ciencias Sociales

- No queda claro cómo se seleccionaron los dos retos externos principales que, a juicio de la Presidencia, enfrenta la institución y el país: la llamada “transición demográfica” y la “desigualdad económica”. Se debe proveer información sobre el procedimiento que se llevó a cabo para realizar estos encuentros.
- En el documento se alude al reclutamiento estudiantil), pero la ausencia de la UPR en escuelas superiores del país es palpable y contrasta con la visibilidad de las instituciones privadas las cuales demuestran una presencia proactiva que la UPR parece no tener.
- El Plan señala a América Latina como fuente de reclutamiento de estudiantes, pero no menciona otras universidades en el Caribe con las cuales las alianzas son imperativas, para reclutamiento estudiantil o proyectos de investigación pertinentes a nuestra realidad antillana. Se debe tomar en cuenta 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.

- Una posible estrategia que debe considerarse es la posibilidad de bajar el precio de la matrícula para garantizar accesibilidad a los más necesitados.
- 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.
- No 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.
- 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.
- 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, lo que ha afectado su desarrollo como institución académica para la producción de conocimiento. Esto no es considerado como un elemento del “ambiente externo” que incide en el desarrollo institucional.
- La UPR ha sido tímida en exigir el presupuesto que corresponde a sus necesidades ante la JSF, la legislatura y el gobierno central. Tampoco ha tomado acciones afirmativas para enfrentar las acciones contra la institución perpetradas por el ente federal y por actores particulares en el gobierno local.
- El Plan debe ofrecer evidencias concretas de los mecanismos y acciones creativas, al tiempo que indica 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 liderato.

Departamento de Consejería y Desarrollo Estudiantil (DCODE)

- Es importante que la universidad cuente con servicios de salud mental y física de alta calidad para garantizar el bienestar de sus estudiantes y empleados. Al priorizar la salud, la universidad puede ayudar a asegurar que sus estudiantes y empleados estén preparados y motivados para alcanzar su máximo potencial académico y laboral

Escuela de Derecho

- El tono de esta parte es de resignación. Sugiere la facultad se comience por cuestionar la jurisdicción de la Junta de Control Fiscal sobre la Universidad y la razón por la cual está bajo el Título III de PROMESA si la UPR tenía los fondos para pagar su deuda.

Aceptar esa realidad como inmutable no transmite el nivel de defensa que un documento como este debe recoger.

Facultad de Educación

- La pobreza y desigualdad económica son restos que deben ser atendidos en el plan estratégico, sus metas y objetivos.
- No hay mención de la responsabilidad social de la universidad en cuanto a acceso de comunidades diversas, especialmente aquellos/as estudiantes de sectores socioeconómicos en desventaja.

Facultad de Estudios Generales

- Pág. 13 la importancia de viabilizar la educación, formación profesional de alto nivel de población adulta con horarios diversificados y alternativas diversas en la presencial.
- Pág. 19: las categorizaciones de sexo. Debe evaluar el referirse a hembras y varones. Iseo genérico sexual. Versus demografía hombres y mujeres.
- Es necesario revisar el proceso del "plan de relevo", que es el documento que se utiliza para asignar las plazas probatorias. El hecho de que diez profesores permanentes se hayan jubilado recientemente y sólo se haya devuelto al departamento un puesto probatorio no está funcionando.

Escuela Graduada de Planificación

- Incluir en las amenazas la vulnerabilidad de la Isla y la universidad ante los eventos atmosféricos que surgen a partir del cambio climático; los terremotos; y pandemias. En el borrador están bajo Contexto, de forma pasiva o minimizado su efecto.
- En la sección de retos del documento, se analiza la equidad social en términos económicos, más en el desarrollo del Plan no se atiende directamente.
- Un análisis espacial de la desigualdad social contribuye a identificar asuntos medulares al acceso a la Universidad según la localización de las poblaciones desventajadas. Este tipo de información ayuda a desarrollar estrategias de acceso a la Universidad que tienen que ver con acceso a la infraestructura tecnológica, a la transportación, vivienda y otros, que el borrador del Plan no menciona.

Sistema de Bibliotecas

- No denuncia la debacle en que se encuentra la Universidad, su precariedad económica y administrativa, ni los responsables.
- Carece de postura explícita de la necesidad de que se devuelvan los fondos a la Universidad de acuerdo con la ley.

Miembros de la comunidad universitaria en su carácter individual

Edwin Morales - Instituto de Relaciones del Trabajo

- Han de considerarse otras variables como parte del análisis de transición demográfica y sobre desigualdad económica e Puerto Rico. No se reconoce el factor éxodo de la población y el perfil de dichas personas.
- Ha de reconocer la transición de personas de la clase media a niveles de pobreza y la reducción de la clase media ante el aumento en el costo de vida y el aumento en la desigualdad económica en Puerto Rico.
- ¿Cómo en el nuevo plan se garantiza acceso para promover la movilidad, la diversidad, equidad e inclusión de sectores oprimidos y a su vez para llegar a nuevos segmentos para sustituir la pérdida de estudiantes proyectada y promover el desarrollo de la universidad?

Jorge Colón – Departamento de Química,, FCN

- Se debe añadir en el Capítulo II del plan estratégico, un tercer reto: la falta de autonomía de la administración universitaria, dado la intromisión político-partidista del gobierno central y la intromisión de la Junta de Control Fiscal en los asuntos internos de la UPR (en particular en el nombramiento político de personal de confianza, y en la administración del Sistema de Retiro de la UPR).

Capítulo III

Ambiente Interno: Perfil Institucional

Comités Permanentes del Senado Académico

Comité de Asuntos Académicos

- Carece de un análisis del contexto interno y externo de la Universidad de Puerto Rico. El documento presenta una visión interna muy distinta a la visión externa que se tiene de la institución.
- Sugiere explicar mejora la terminología, pertinencia y parámetros precisos de la Teoría de Desarrollo Endógeno mencionado en el análisis.
- FODA no es análisis real.
- No tiene en cuenta el perfil del docente (Ej.: ¿cuál ha sido el efecto de alto porcentaje de docentes por contrato?)
- Posee una visión trunca al hablar de innovación y no de transformación.
- Se debe incluir la misión y visión de la Universidad.

Comité de Asuntos Claustrales

- Establecer metas claras de promover el crecimiento profesional para el calibre de la investigación.

Comité de Reglamento y Ley Universitaria

- Utilizar el esquema/formato propuesto para el plan estratégico vigente.
- Incluir el texto de la misión de la UPR de manera explícita, según aparece en la Ley de la UPR.
- Revisar la visión que figura en el plan estratégico vigente para atemperarla a los asuntos estratégicos que se propone atender el nuevo plan e incluirla en el documento.
- Hacer un resumen breve (una reflexión) de los logros alcanzados a partir del plan estratégico vigente
- Añadir otros retos:
 - Las deficiencias del sistema educativo público que afecta el perfil del estudiante que ingresa a la universidad.
 - La falta de autonomía de la administración universitaria, dada la intromisión del gobierno central y la Junta de Control Fiscal en los asuntos internos de la Universidad.

Consejo General de Estudiantes

- *Perfil docente* (pp. 21-22)
 - Debe mencionar la cantidad de empleados docentes en años anteriores. ¿Cuál es el porcentaje de reducción?
 - El documento plantea que, “el 18% de los empleados docentes tienen 30 años o más de servicio en la institución”. Debe incluir cuántos de ellos son Ad Honorem.
 - Si el 44% de los empleados docentes son por contrato, la institución debe plantearse como meta la otorgación de un mayor número de plazas. Asimismo, el plan debe incluir las estrategias que se emplearán para alcanzar dicha meta.
- *Perfil no docente* (p. 22)
 - Debe incluir las cifras de los empleados no docentes que reciben una cantidad menor al salario mínimo actualmente.
 - Igualmente, resulta preocupante la cantidad de empleados no docentes que han superado los años de servicio.
- *Perfil de la investigación* (p. 22)
 - Dado que los recintos que cuentan con la mayor realización de investigaciones son el Recinto de Ciencias Médicas, el Recinto de Mayagüez y el Recinto de Río Piedras, el plan debe incluir estrategias para promocionar la investigación subgraduada en las demás unidades.

- *Fortalezas* (p. 23)
 - El primer punto menciona que la tasa de graduación en la UPR es mayor que en las instituciones privadas. Debe incluirse una comparación con universidades internacionales que cuentan con un historial y prestigio similar al de la UPR. Además, debe incluir la tasa de graduación a nivel sistema en años anteriores para demostrar su incremento o reducción.
 - La Universidad cuenta con fondos federales; sin embargo, son insuficientes para sostener la operación óptima de las unidades y muchos están retrasados.
 - El plan sostiene que, “la Universidad es la institución de educación superior de mayor diversidad en la producción cultural”. Por tal razón, el plan debe incorporar el perfil étnico y racial de los empleados y estudiantes. Actualmente, no contiene estas cifras que son de suma importancia.
- *Debilidades* (p. 24)
 - Los primeros tres puntos deben nombrar ejemplos de las normativas institucionales y procesos administrativos que impiden la operación idónea de la institución.
 - Se deben incluir los siguientes puntos como debilidades: el alto costo de la matrícula y la falta de residencias estudiantiles.
 - Debe mencionar las dificultades que enfrentan las personas que no pueden asistir presencialmente a las unidades para recibir su educación.
- La accesibilidad de la UPR no es una fortaleza porque cada vez se torna más inaccesible.
- Los jóvenes presentan desinterés por la oferta académica de la institución y una preferencia por las carreras cortas. Por tal razón, esto se debe incluir como uno de los aspectos que requiere de mayor desarrollo en la UPR.
- La Universidad no cuenta con ofertas atractivas en comparación con otras instituciones internacionales en términos de becas por mérito.

Facultades, Escuelas y dependencias académicas del Recinto de Río Piedras

Facultad de Administración de Empresas

- El SWOT es una debilidad debido a que este método es objetado porque no es en sí un análisis o diagnóstico sino solo una descripción ordenada de factores externos e internos. Además, ese método puede ser ambiguo y carecer de una aplicación práctica para generar dirección estratégica (Minsky & Aron, 2021).
- Se debe usar un modelo más actualizado y atemperado a las situaciones cambiantes que experimenta Puerto Rico y el mundo.
- El documento carece de un plan que proponga ideas específicas sobre el desarrollo del país.
- Los servicios a toda la comunidad universitaria deben ser medulares en ese plan.

- El plan debe reconocer la individualidad y la unicidad de cada recinto.
- Se debe discutir el impacto operacional, académico y presupuestario que ha tenido sobre la Universidad la filosofía económica centrada sobre la austeridad de la Junta de Control Fiscal.
- Aunque se reconoce la importancia de los programas cortos, no se consideran cónsonos con las misiones institucionales de los recintos de Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas.
- Se debe priorizar la vinculación de la Universidad con las escuelas superiores y el Departamento de Educación de Puerto Rico.
- Se usa mucho la palabra innovación, pero el plan no refleja investigación académica sobre el particular.
- Se deben tomar medidas que promuevan la diversidad, a inclusión y la equidad, elementos medulares de una propuesta ética.
- Se debe reiterar la importancia de facilitar el acceso a la Universidad a los estudiantes más desventajados.
- El plan es muy amplio y genérico; no muestra métrica alguna ni identifica a las personas responsables de su ejecución.
- Los cursos y los grados que se ofrecen deben ser orientados a visiones y tendencias proyectadas al futuro.

Escuela de Arquitectura

- Añadir bajo *Pilares Estratégicos* en el Capítulo III la *conservación y regeneración del medioambiente y la atención a la seguridad alimentaria*.

Facultad de Ciencias Naturales

- Facultad no acoge el documento tal como está.
- El documento del plan estratégico debe incluir una lista de necesidades de cada recinto con información basada en evidencia.
- Incluir a cada Recinto por separado en los rankings de las universidades.
- No se discute cual va a ser la acción transformadora para la infraestructura de los recintos y sus dependencias.
- ¿Cuál va a ser el apoyo administrativo? No reconoce la realidad en que nos encontramos y no hay personal suficiente en estos momentos.
- La discusión de los Centros de Excelencia es muy general.
- Centralizar en solo los parámetros de NIH es muy limitado. Denota desconocimiento de otras áreas.
- El desarrollo sostenible en el área agrícola es muy específico. ¿Es esto una nueva frontera o área de énfasis?
- Necesidad de internacionalizar el documento. Solo énfasis en Estados Unidos.

- El ejemplo de alinear el reclutamiento con la industria farmacéutica u otros es muy limitado.
- No hay un análisis previo del plan estratégico anterior en cuanto que se cumplió y no se cumplió.
- No se tomaron como base los autoestudios que se están llevando a cabo.
- Debe de venir con unos apéndices donde se demuestren los datos que sustentan los escritos sobre las debilidades y las amenazas.
- No hay mención de los problemas emocionales, de salud y psicológicos que enfrenta actualmente la comunidad universitaria, en parte causado por la educación a distancia.

Departamento de Consejería y Desarrollo Estudiantil (DCODE)

- No se habla del perfil actual de necesidades específicas del estudiante, y a lo largo del plan no se mencionan de forma específica, los cambios administrativos y docentes para atender estas particularidades a la luz de la escasez de empleados y presupuesto
- Se sugiere que tanto en el perfil estudiantil como el de empleados se incluya cómo se atenderá la salud y la diversidad funcional.
- Se deben incluir en los procesos de avalúo que los informes de retención provean la cantidad de estudiantes que se dan de baja y/o no se gradúan y sus motivos (incluyendo motivos de salud).
- Sugerimos que se coloque el área de servicios de salud mental a estudiantes como área de Oportunidades (FODA), ya que la UPR es de las pocas instituciones educativas con programas y servicios locales para atender las necesidades de consejería y salud mental en sus recintos universitarios con profesionales altamente cualificados.
- Como Debilidad (FODA) identificamos la estructura rígida y la cultura de servicios poco amigable existente en la UPR, la cual dificulta la atención adecuada y eficiente a estudiantes en las múltiples instancias en las que solicitan servicios.
- La facturación de los servicios de consejería y salud mental a los planes médicos de estudiantes podría ser una oportunidad para fortalecer los recursos económicos de la universidad, ya que esto podría generar ingresos adicionales y reducir la carga financiera de la institución en cuanto a nuestros servicios. Esto podría contribuir a mejorar la situación financiera de la universidad y permitir la asignación de más recursos al área de servicio a estudiantes.

Escuela de Derecho

- Enfatizar en el descenso demográfico no abona a allegar más fondos a la UPR. Sugiere la facultad la meta sea que todo estudiante que se gradúe de Escuela

Superior estudie en la UPR y que población adulta inicie o retome estudios de bachillerato y realice estudios graduados.

Facultad de Comunicación e Información

- El Plan Estratégico 2023-2028 debe proveer en primera instancia un breve informe de los logros y el nivel de cumplimiento o alcance de las metas trazadas en el Plan Estratégico 2017-2022.
- Se recomienda se utilice como base la estructura de organización y presentación empleada en el Plan Estratégico UPR 2017-2022 – Universidad de Puerto Rico.
- El documento en lugar de encaminarnos hacia estrategias que nos dirijan a salir del atolladero en que estamos lo que nos presenta son las mismas estrategias que, como el propio plan indica, venimos repitiendo por décadas.
- Bajar los estándares de calidad no ayudará a aumentar la matrícula debido a que no se asignan recursos para identificar las necesidades de los nuevos perfiles estudiantiles.
- Cuando presentan el análisis FODA (pág. 23), incluyen como Fortaleza la tasa de graduación de 45% que es menos de la mitad.
- No da cuenta de la limitación en la oferta de cursos de los programas y las dificultades para otorgar plazas y contratos para que contemos con más docentes.
- Los retos y las limitaciones del personal docente bajo contratos temporeros y parcial. La precariedad salarial afecta a todos. Este aspecto no se reconoce en el Plan. Tampoco el exceso de carga académica actual del personal docente y la que se avecina con el propio Plan.

Facultad de Educación

- ¿La Universidad realizará las acciones correspondientes para reclamar la asignación presupuestaria que le corresponde en ley?
- Al mencionar el perfil docente, se establece que el 56% son docentes con plaza y el 44% son por contrato. ¿Cuál será la estrategia para atender esta situación que incide en la sostenibilidad de los programas académicos y de la investigación?

Facultad de Estudios Generales

- Perfil docente pág. 21.
En referencia al 18% de empleados docentes. Debe actualizarse esta información.
- Ambiente externo (12-20)
En el tema de transición demográfica toma de referencia años sin especificar cuáles; es impreciso. Es de conocimiento público las deficiencias del departamento de estadísticas gubernamental por lo que los porcentajes sin referentes numéricos concretos contextualizados en años no ayudan a tener un vinculado confiable.

- El tema migratorio que fue uno debidamente atendido y explicado por Vázquez Calzada en su momento, se utiliza en este documento para justificar la atención a la población puertorriqueña, obligada por varias circunstancias a emigrar, como ente económico para matricularse en la universidad a distancia. Si bien puede ser una fuente de ingreso esa matrícula, no está garantizada.
- Debe atenderse la educación como uno de los Derechos Humanos fundamentales para el desarrollo de la persona. Es una responsabilidad del estado que sea, no de la empresa privada. La oración de la página 15 no va a la par con un plan responsable: *fomentar una sociedad más equitativa*. En su lugar debe decir: **formar** una sociedad más equitativa a través de la educación. El cambio de palabra intenta transformar una frase sin compromiso del estado, a una acción del estado que contribuya a promover identidades, cumpliendo con las generaciones de Derechos Humanos al educar la sociedad en todos sus aspectos. La educación no es un negocio, es un derecho.
- El dato de que el 56.5% de la población menor de 18 años y el 40% entre 18 y 68 años vive bajo el nivel de pobreza, no abunda en las causas que debe atender el estado.
- Ambiente interno (21-26)
Situación de la facultad en términos de años de servicio y falta de plazas empeora las diferencias de sueldos. ¿Cuándo van a estar disponibles las plazas en lugar de someter a docentes con contratos a perpetuidad con unos sueldos limitados pero exigentes en cuanto a responsabilidades?
- La búsqueda de recursos implica educación a distancia a los puertorriqueños en Estados Unidos, diversas poblaciones de Puerto Rico. Este plan no distingue otras poblaciones estudiantiles con características no tradicionales. Repito: Se han anunciado nuevos fondos federales a programas de acceso universitario como son los adultos, atletas. No consideran la población de confinados a la que se le han aprobado los fondos de estudios, ni las alianzas con entidades gubernamentales a fin de fortalecer el ofrecimiento.
- ¿Cuáles son las normativas y procesos que dificultan atender las necesidades estudiantiles y de personal docente? Es importante destacar esta referencia con ejemplos específicos para presentar alternativas viables y sustentar los cambios necesarios para ofrecimientos pertinentes de manera responsable. Sin embargo, hay indicaciones administrativas para el cierre de cursos y especialidades que obligan al estudiantado a buscar alternativas en universidades privadas. ¿Se respalda o no se respalda la educación universitaria pública?
- El registro único de investigaciones tiene varias limitaciones como son las iniciativas investigativas del ejército y sus ramas que es proveedor de grandes fondos para las investigaciones. Lo otro que tiene que ver son los derechos adquiridos por el procesamiento de propuestas para proyectos finales y las patentes.
- El texto debe explicar el propósito amplio formativo, investigativo, de proyectos concretos que puede y hace la universidad. No presenta estrategias para atender. Debe

explicar y justificar que la oferta académica se atempere al perfil poblacional. No toma en cuenta el contexto del país. Tampoco considera las comunidades aledañas al recinto para ayudar a pensar en la meta de estudios universitarios en la comunidad y contribuir a la retención escolar. En torno a las debilidades y amenazas indicadas parece que el estado no quiere atenderlas porque ambas deben responder a soluciones que tenga el plan gubernamental para respaldar el derecho a la educación universitaria.

- Los grupos de apoyo basados en los estudiantes costarían poco o nada y podrían marcar una gran diferencia. Para más información, consulte [Academic support strategies](#), que enumera muchas maneras de ayudar a los estudiantes a tener éxito. El documento se basa en la investigación y entra en detalle en los diversos temas y cita las tasas de graduación de los participantes.

Escuela Graduada de Planificación

- 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. 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.

Miembros de la comunidad universitaria en su carácter individual

Edwin Morales - Instituto de Relaciones del Trabajo

- Se esboza como fortaleza el que no se haya reducido la tasa de graduación y retención. Sobre la tasa de graduación es una debilidad que poco menos del 50% de sus estudiantes no complete el grado del programa al cual fue admitido.
- El salario docente, su carga laboral y la falta de talento humano de apoyo ha conllevado sobre carga laboral para trabajadores docentes y no docentes. Los sueldos y salarios son bajos al compararlos con otras jurisdicciones de EE. UU.
- El que solamente 66% de la plantilla docente cuente con grado doctoral puede ser considerado como una debilidad. Además, no se menciona la proporción de docentes con grados académicos terminales de la misma universidad.
- Con el tamaño de la plantilla actual contar con un 18% de empleados docentes candidatos a jubilación y 15% de los empleados no docentes; es una debilidad significativa al haberse efectuado “atracción” en el gobierno de P.R.
- Una oferta académica amplia mayormente presencial y en horarios diurnos no permite el acceso de diversos segmentos poblacionales en Puerto Rico y fuera de Puerto Rico.

- La cantidad de programas a distancia o híbridos son mínimos. La mayoría de los programas han de estar disponibles en línea y presencialmente.
- Deben ampliarse las debilidades reconocidas especificando las limitaciones que representa en el quehacer académico y administrativo la falta de presupuesto suficiente en virtud de la reducción de aproximadamente el 40% de los ingresos recibidos por recaudos del Gobierno de P.R.

Jorge Colón - Departamento de Química, FCN

- Se debe añadir, en el Capítulo III del plan estratégico, el salario mensual promedio de los profesores por contrato: \$2,000.00 por curso (promedio), o \$1,000 mensual para profesores con una tarea docente de 9 créditos.

Capítulo IV

Contexto, Núcleo y Pilares Estratégicos

Facultades, Escuelas y dependencias académicas del Recinto de Río Piedras

Departamento de Consejería y Desarrollo Estudiantil (DCODE)

- Recomendamos se deben explorar otros elementos relacionados tanto con la educación como con el trabajo para mejorar la eficiencia y efectividad de la Universidad.
- Es importante tomar en consideración el diseño universal en los cursos, en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Es importante desarrollar programas de capacitación y sensibilización para el personal universitario sobre las necesidades y derechos de las personas con discapacidades, fomentando una cultura de inclusión y respeto. Recomendamos que estos programas sean compulsorios para todo el personal.

Facultad de Educación

- Incluir los estándares o indicadores de logros alineados a los objetivos y las metas, así como las actividades para su logro.
- Indicar cómo se va a atraer y atender a poblaciones diversas.
- Presentar al estudiante como eje central de la institución universitaria, y del aprendizaje estudiantil como objetivo central.
- Proveer una teoría de desarrollo del estudiante, de la facultad, y de los empleados como trasfondo al plan estratégico, sus metas y objetivos.
- No todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible se discuten en este documento.

Facultad de Estudios Generales

- Ausencia de un registro único de investigaciones activas los que limita las colaboraciones entre facultades y recintos del sistema universitario del país y otras. Universidad no reconoce las aportaciones de los profesores por contrato si no ingresan dinero directo a las arcas. Es importante que se pueda identificar los proyectores la aportación en especie.
- Contexto (27-39)
- Es importante fortalecer colecciones bibliográficas añadiendo, pero no eliminando libros que presentan antecedentes importantes. La práctica mal entendida de eliminar referencias para actualizar los referentes los últimos cinco años, debe revisarse con detenimiento.
- La situación del estatus de la isla nos hace dependientes únicamente de los fondos estadounidenses, cuando pueden considerarse otras ayudas de países e instituciones fuera de EU.
- La pregunta debe ser ¿cómo y por qué se amplía la innovación de oferta académica?
- Las metas de innovación en lo administrativo no deben implicar eliminar personal para que tenga más trabajo a menor sueldo beneficiando la institución.
- La cultura lo es todo, incluye las ciencias y la tecnología. La ética va en cada uno de los programas y planes propuestos como parte de la auto evaluación y la relación entre las personas para promover un clima de aprendizaje y convivencia en respeto y equidad.
- Este plan propuesto contradice la exposición que ha tenido la universidad con el fin de aumentar la matrícula. Se han anunciado nuevos fondos federales a programas de acceso universitario como son los adultos y los atletas. En este texto no se considera la población de confinados a la que se le han aprobado los fondos de estudios; tampoco se indican las alianzas con entidades gubernamentales a fin de fortalecer los ofrecimientos.
- La universidad contribuye de manera principal al proceso educacional del desarrollo del conocimiento que impulsa la economía mediante las investigaciones y proyectos. Para ello se nutre del estudiantado de las escuelas públicas que precisan mayor respaldo para bajar la tasa de deserción escolar. Se busca mejorar los horarios de las escuelas públicas pese a las condiciones limitantes de la planta física y el magisterio. ¿Cuáles son los modelos creados en Puerto Rico para este análisis que sirvan de comparativa y no la referencia de otros modelos que no consideran las condiciones propias para superarlas?

Escuela Graduada de Planificación

- El núcleo estratégico se centra en un contexto de crecimiento y desarrollo económico, cuando en Puerto Rico ha ocurrido lo contrario, y las tendencias globales apuntan a otra dirección. Una opción es incluir estrategias que apunten a transiciones y adaptaciones.

- En los pilares estratégicos se debe incluir uno exclusivamente al desarrollo tecnológico—en infraestructura, datos, personal—como uno transversal para poder lograr las innovaciones académicas y administrativas, así como la investigación y creación y valores.

Miembros de la comunidad universitaria en su carácter individual

Edwin Morales - Instituto de Relaciones del Trabajo

- Se hace referencia a la contribución de la institución al país, pero también puede contribuir a estudiantes del exterior y a la diáspora para hacer aportaciones a otras jurisdicciones más allá de nuestros límites geográficos-territoriales.
- No se precisa o argumenta sobre cómo se propone lograr los pilares estratégicos con el modelo actual y las limitaciones presupuestarias.
- Todos los programas académicos deben ser potenciados y no solamente los de mayor demanda.
- Implantar sistema de remuneración a docentes para que asuman tareas adicionales tales como las planteadas en el objetivo 1c. entre otras opciones.
- Implantar los traslados articulados en todos los programas y recintos.
- Requerir inventario de necesidades y estudios de mercado impone una capa de complejidad que puede comprometer el interés por la innovación, el acceso y la agilidad en la transformación de la oferta y sus modalidades. No se precisa quien sería responsable de cumplir con tal requerimiento.
- Es fundamental introducir la movilidad de personal no docente intra y entre recintos.
- Resulta necesario la reestructuración administrativa y la reorganización académica de los recintos y del sistema.
- La reorganización académica debe estar basada principalmente en principios de excelencia académica y mejores prácticas y no exclusivamente desde la perspectiva de recursos fiscales o presupuestarios.
- Priorizar la justicia salarial y sueldos y salarios competitivos. Además, establecer incentivos atractivos por productividad para quienes exceden en sus logros. Resulta vital instaurar un sistema de evaluación del desempeño en todos los niveles y el rendimiento de cuentas para quienes incumplan con sus deberes por medio de la aplicación de las medidas correctivas y disciplinarias que correspondan.
- Considerar el análisis FODA en el diseño de las metas y objetivos del plan. No han de quedar aspectos sin ser atendidos ya que todos impactan la eficiencia, la eficacia y el desarrollo y la viabilidad de la institución y sus programas.

Capítulo V

Asuntos, Metas y Objetivos Estratégicos

Comités Permanentes del Senado Académico

Comité de Asuntos Estudiantiles

- Incluir una meta que establezca que la institución debe ofrecer programas académicos vitales para los servicios considerados necesarios o esenciales en el País, y para ello debe promover el apoyo y ofrecimiento de recursos adecuados para garantizar estos ofrecimientos.
- Destacar el servicio al estudiante entre las áreas o los pilares principales del Plan
- El Objetivo 2.d (pág. 32) se centra en la capacitación del personal. Este aspecto es vital para el funcionamiento de la UPR, pero no debe limitarse a ello. Se recomienda añadir el servicio de orientación, consejería y asesoría académica al estudiantado como uno de los pilares del Plan y de las estrategias de retención estudiantil.
- El tipo de acercamiento a los servicios que presta la institución al estudiantado debe estar mejor articulado en el Plan. Se sugiere la integración efectiva y amigable como mecanismos de orientación sobre los servicios de la institución, las dudas frecuentes y los ofrecimientos de los diversos programas académicos y sus modalidades (presencial, híbrido y a distancia), así como que los servicios puedan ser evaluados constantemente.
- Considerar, por ejemplo, la inteligencia artificial, como uno de los mecanismos para encaminar estos servicios en nuestra institución. Se debe integrar un sistema de orientación (por ejemplo, *chatbot*) para responder efectivamente la diversidad del estudiantado de forma eficiente y rápida.
- Optimizar los servicios al estudiante mediante una plataforma actualizada, ante las limitaciones que presente el SIE de nuestro recinto, promoviendo un mayor y más fácil acceso a la información sobre evaluación académica, requisitos y estatus o situación de los trámites de las convalidaciones de cursos y otros.
- Incorporar los Servicios de Bibliotecarios. Las bibliotecas deben contar con el presupuesto necesario para adquirir los recursos de información y desarrollar servicios para respaldar los programas académicos, la investigación, la labor creativa y los procesos de acreditaciones. Se recomienda que este asunto se incorpore bajo el tema de Innovación Académica o sea una meta.
- No se desprende del Plan una meta u objetivo acerca del mantenimiento y conservación de las instalaciones físicas en los recintos de la UPR y en particular los del Recinto de Río Piedras.
- Establecer el perfil del egresado que espera formar, ya que este aspecto que no se menciona en documento. Este perfil debe fundamentar las metas y objetivos.
- El plan debe revisar la incongruencia entre las metas y objetivos que contiene.

Comité de Reglamento y Ley Universitaria

- Incluir los indicadores de éxito.

Consejo General de Estudiantes

- Para cumplir con el *Objetivo 1a* (p. 30) se deben realizar y priorizar las revisiones curriculares.
- El *Objetivo 1k* (p. 31) debe contar con medidas para evitar el cierre de secciones y programas.
- ¿Cuáles son las nuevas tendencias educativas que menciona el *Objetivo 2c* (p. 32)?
- El *Objetivo 2d* (p. 32) no se puede cumplir actualmente porque hacen falta asesores académicos. El plan debe incluir iniciativas para reclutar más personal en esta área.
- El *Objetivo 3c* (p. 33) debe mencionar cuáles son los obstáculos que enfrenta la realización de estas actividades actualmente y cómo pueden superarse.
- *Objetivo 3d* (p. 33): El fortalecimiento de las colecciones bibliográficas requiere una mayor asignación de fondos.
- Los objetivos deben incluir alianzas con el Departamento de Educación.
- El *Objetivo 1d* (p. 36) debe proveer iniciativas para fortalecer y fomentar el programa de Agricultura Sustentable en la Universidad de Utuado.

Facultades, Escuelas y dependencias académicas del Recinto de Río Piedras

Escuela de Arquitectura

- Añadir como Asuntos Estratégicos y Metas en los Capítulos IV y V bajo “Calentamiento Global y Seguridad Alimentaria”:
 - Transición a fuentes de energía renovable para reducir la dependencia de combustibles fósiles en los terrenos del sistema.
 - Integrar siembras agroecológicas y/o cedos de agricultura interior en edificios del sistema para educar sobre la importancia de disminuir nuestra dependencia en productos importados (85% de las necesidades nutricionales de la Isla).
 - Reforestar zonas de los recintos para atender la crisis de oxígeno en el planeta al promover la inserción de bosques urbanos en las comunidades universitarias.

Facultad de Comunicación e Información

- ¿La reorganización incluiría la eliminación de departamentos, facultades y escuelas? Si es afirmativo, debe indicarse.
- Se resalta la importancia del avalúo (Para ello, será necesario el avalúo continuo de la oferta académica y de los servicios de apoyo estudiantil.
- Aumentar la oferta de carreras técnicas y ocupacionales en el sistema universitario pertinente a las necesidades del país (pág. 32) requerirá estructuras académicas distintas que atiendan este tipo de educación. No se menciona nada al respecto en el documento.

- En asuntos de Innovación Administrativa (pág. 33) se debe revisar el proceso de compras sobre todo cuando se refiere a equipo especializado que no lo hay ni se fabrica en Puerto Rico.
- Además de establecer consorcios y alianzas con las escuelas del país para beneficio de la Universidad debe plantearse algún objetivo que aporte a las escuelas y a la educación preuniversitaria. Además, deben contemplarse objetivos, que incluyan por ejemplo la creación de programas, que atiendan y subsanen deficiencias con las que llegarán estudiantes a la universidad.
- La Certificación Núm. 95 establece una carga académica para facultad graduada que garantiza seis créditos destinados a la investigación. Estas medidas nunca se han implementado dadas las medidas fiscales que tienen secuestrada a la universidad.
- Se recomienda la siguiente edición en la página 43: Meta 3: Crear colaboraciones entre las disciplinas de humanidades, tecnología, derecho y administración de empresas, comunicación e información, en las áreas de propiedad intelectual, mercadeo, comunicación, administración, finanzas e identificación de fondos externos al servicio de la creación artística y cultural.

Departamento de Consejería y Desarrollo Estudiantil (DCODE)

- Sugerimos se incluya una sección específicamente dirigida a Servicios de Apoyo al Estudiante.
- La inteligencia artificial y otros mecanismos tecnológicos podrían contribuir a minimizar este problema en parte, pero para ello hay que crear políticas y procesos centralizados y uniformes, donde se centralice toda la información y con fuentes oficiales.
- No se entiende bien a qué se refieren con homogeneidad para ayudar a la colaboración en el objetivo 1e.
- Hay muchas diferencias en los servicios estudiantiles relacionados a la consejería porque hay mucha diferencia en sus estructuras y tareas.
- Acciones estratégicas para fortalecer el área de servicios de consejería y salud mental, tales como:
 - Mejorar la accesibilidad
 - Ampliar la oferta de servicios
 - Mejorar la integración de los servicios
 - Implementar servicios de teleconsejería y salud mental de forma virtual para facilitar que estudiantes puedan accederlos.
 - Fortalecer la investigación en salud mental estableciendo programas de investigación para mejorar la comprensión de los problemas de salud mental que enfrentan los estudiantes universitarios y para desarrollar estrategias más efectivas para prevenir y tratar estas condiciones.

- Fortalecer los recursos humanos en el área de consejería, psicología y trabajo social para mejorar la retención y el éxito estudiantil.
- Promover los programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal actual de consejería, psicología profesional y en rehabilitación, y trabajo social con el fin de mejorar las habilidades profesionales para proveer mejores servicios profesionales.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones de salud mental en la comunidad para ampliar los recursos de atención a los estudiantes.

Escuela de Derecho

- Lo descrito en la parte de *Innovación académica* no se alinea con la falta de recursos fiscales y precariedad impuesta a docentes y no docentes. Para crear nuevos programas hay que tener recursos destinados a facultad, apoyo administrativo y servicio a los estudiantes.
- En escuelas profesionales únicas, es difícil implantar la movilidad presencial o virtual porque se requiere una formación y prácticas especializadas difíciles de encontrar en otras unidades.
- La educación a distancia necesita apoyo administrativo institucional. Nuevas plazas deben ser creadas con fondos institucionales, para apoyar los nuevos programas en todas las etapas de desarrollo.
- Énfasis en carreras técnicas: es loable y necesario que parte de la población se dedique a carreras técnicas, pero no debe enfatizarse el desarrollo de esa área sin brindar oportunidades reales de admisión, apoyo y retención en programas profesionales.
- El estudiantado se menciona muy poco en esta parte cuando debe ser el centro. El costo de los estudios tampoco se menciona. Es indispensable la Universidad de Puerto Rico continúe siendo accesible a los estudiantes con menos ingresos económicos.
- Las colecciones biográficas han sido las que más se han visto afectadas por los recortes impuestos al presupuesto. Es indispensable se fortalezcan y se asignen los fondos necesarios para su mantenimiento y expansión como eje central del proyecto académico universitario.
- Sin retar la limitación fiscal, nada de lo descrito en innovación administrativa es posible.
- La “optimización” de las operaciones por lo regular implica menos personal con más carga. Esto es insostenible.
- La “reingeniería” de procesos redundante en más carga para el personal que está ya agotado. Es indispensable ofrecer estabilidad y plazas al personal temporero con salario competitivo y abrir convocatorias para llenar las vacantes “eliminadas” tras la jubilación, fallecimiento o renuncia de personal clave.
- Los requisitos de acreditación deben tomarse en cuenta al tomar estas decisiones y escuchar a quienes tienen la experiencia real con las agencias acreditadoras. Es

indispensable eliminar la congelación de plazas y reabrir las esenciales debidamente justificadas.

- La facultad está de acuerdo con eliminar la duplicidad de procesos y burocracia inefectiva. Es necesario agilizar procesos de autorizaciones con controles de calidad internos.
- Las alianzas estratégicas han sido efectivas y con una buena administración y gerencia, brindan una opción real al personal docente y no-docente de compartir el conocimiento especializado y a la vez mejorar su compensación.
- Es necesario fortalecer el área de fondos externos para que cada facultad tenga un recurso especializado en la identificación de *grants*, oportunidades y elaboración de propuestas, así como servicios de *post award* con contables, enlace con recursos humanos y finanzas.
- El reclutamiento y retención de investigadores será posible si se ofrecen salarios competitivos, apoyo administrativo y facilidades óptimas. Nuevamente, el apoyo administrativo es necesario lo brinde la propia Universidad para facilitar la labor de investigación del personal docente.

Promoción de los Valores Éticos y Estéticos de la Cultura

- La meta 3 de “[c]rear colaboraciones entre las disciplinas de humanidades, tecnología, derecho y administración de empresas en las áreas de propiedad intelectual, mercadeo, administración, finanzas...” ya se hace de manera natural por la colaboración entre las facultades y nuestra Escuela.
- Es necesaria la coordinación de ofrecimientos, identificación de espacios físicos y apoyo administrativo para desarrollar al máximo las oportunidades en el área de emprendimiento

Facultad de Educación

- Bajo el pilar estratégico de Innovación Académica no se incluye el avalúo del aprendizaje estudiantil y su rol en ese proceso de innovación
- Se deben atender aquellas áreas de innovación cultural, educativa y social que tienen menos disponibilidad de recursos. (p.30).
- Una universidad de calidad para el siglo 21 se compromete con el conocimiento como bien común, no solamente o prioritariamente aquel atado al mercado laboral.
- Igualmente, la oferta académica y la investigación no deben ser sujetas al mercado laboral – especialmente si es la innovación lo que se prioriza.
- Potencia los programas de mayor demanda conflige con la responsabilidad que tiene la Universidad de atender los problemas del país.
- Se debe precisar, que la movilidad docente no puede imponerse ni realizarse en menoscabo a la misión, visión, metas y logros de los departamentos.
- Aumentar y diversificar la oferta académica de la UPR, pero ¿en qué medida este espacio se ocupa por otras instituciones de educación superior?

- En la medida se aumenta la carga de trabajo docente no se facilita el tiempo que posibilite este desarrollo, sin recursos de apoyo a la docencia ni a la investigación.
- La prioridad en reorganización de departamentos o unidades debe ser académica y de apoyo a la calidad de enseñanza e investigativa, y no en términos puramente económicos de uso de recursos institucionales.
- Las alianzas estratégicas deben incluir de manera prioritaria el servicio y apoyo a las comunidades y poblaciones en mayor desigualdad.
- Deben añadirse servicios de colaboración, a los de capacitación y consultoría. También se cuestiona la disponibilidad de tiempo de los docentes para ello, dada la carga de trabajo.
- Necesidad de apoyar el desarrollo de otras áreas de investigación en la cultura, ciencias sociales y educación que se identifican como fortalezas de la institución.
- Brindar apoyo a la innovación en la investigación educativa.
- Resaltar la importancia a las investigaciones que atiendan los problemas del país, y problemáticas globales relacionadas.
- Ausente el favorecer la investigación y generación de conocimiento que reconozca las múltiples formas de ser y de saber.
- Se deben asignar recursos específicos a las áreas que tienen menor oportunidades de fondos, pero tienen gran valor social y cultural.
- Se debe favorecer la colaboración en la investigación local, regional e internacional.
- Se sugiere incorporar los derechos humanos como valores éticos universales.

Facultad de Estudios Generales

- El texto reduce la visión de la universidad a una mera formativa para trabajos. No dice que si faltan empleos es debido a las leyes que ha impuesto el gobierno cerrando talleres de trabajo de manera directa y por falta de un respaldo a los diversos negocios que no hay en el país por la eliminación de leyes que favorecerían al trabajador y profesional. Los comentarios e ideas para mejorar la enseñanza universitaria que salen de la base de docentes, no docentes y estudiantes no se les considera.
- Infraestructuras adecuadas. Se necesitan mejoras para dotar las salas de clases de tecnología confiable y actualizada, así como de wi-fi estable, robusto y eficiente en todo el campus.
- La dirección del Programa de Bachillerato doctor Juan Carlos Delgado propone lo siguiente.
- En consonancia con las metas 1 a 3 del Plan Estratégico, la dirección del Programa de Bachillerato en Artes de la Facultad de Estudios Generales (PBAEG), **certifica** que entiende debe continuar y redoblar sus esfuerzos para primero, *aumentar el reclutamiento*, segundo, lograr la *retención de estudiantes* y tercero garantizar que puedan *completar su grado académico* en el tiempo establecido.
- Para aumentar el reclutamiento es necesario reestablecer la comunicación y exposición

del PBAEG a estudiantes de escuela superior, mediante actividades de orientación como la que se llevará a término el próximo 30 de marzo del 2023, con los estudiantes de la Vila Mayo, en la que los estudiantes visitan la Facultad de Estudios Generales. En el pasado han sido recurrentes las visitas a las escuelas superiores, sin embargo, luego de la situación acaecida en el 2020, dicha práctica se ha interrumpido.

- Para lograr la retención de estudiantes se ha implementado el Programa de Acompañamiento Académico el cual se articula y posibilita con la colaboración del Centro de Competencias Lingüísticas. Desde que se informó al Comité de Asuntos Académicos del PBAEG, en el Primer Semestre 2022-2023, no se ha cesado en planificar el modo y manera de lograr que los estudiantes de nuestro Programa hagan visitas recurrentes al centro, en donde se les debe proveer de los medios para adquirir las destrezas que facilitarán el que puedan lograr la calidad de investigación necesaria para completar una tesina o proyecto final que pueda considerarse para ser publicado.
- La dirección del PBAEG piensa solicitar a la administración que se viabilice la paga de al menos un crédito a los consejeros de tesina estudiantiles.
- Para una mejora sustantiva del PBAEG, a tono con las metas del Plan estratégico, se requiere de captar fondos externos, que contribuyan a mejorar la calidad de los programas ofrecidos y considerar incorporar programas que ofrezcan el uso de tecnologías computacionales en la investigación.

Escuela Graduada de Planificación

- Establecer la **relación entre las metas y objetivos de Asuntos Estratégicos** de manera transversal.
- Establecer las expectativas, logros esperados del Plan con métricas de monitoreo que ayuden a visualizar la **implantación** del Plan.
- Añadir objetivos más explícitos sobre cómo se logra una mayor diversidad, equidad e inclusión. Hay que desarrollar más el tema.
- En el Asunto de Innovación en la Investigación (objetivo 1c), los centros de excelencia a los que la Universidad debe aspirar incluyen uno relacionado a los desastres para el Caribe.

Sistema de Bibliotecas

- Las metas deben ser simplificadas. Las que está incluidas en el borrador presentado son muy largas y confusas.
- No cuenta con objetivos medibles y confiables.
- Es preocupante la excesiva mención de allegar fondos, sustentabilidad y autofinanciación.
- Es preocupante utilizar como condición para la aprobación de programas que los mismos sean autosustentables.
- Responsabiliza a profesores y empleados de "allegar fondos".

- Carece de postura explícita de la necesidad de que se devuelvan los fondos a la Universidad de acuerdo con la ley.

Miembros de la comunidad universitaria en su carácter individual

Carla Restrepo - Facultad de Ciencias Naturales

- En Puerto Rico, el Recinto de Río Piedras es la única que ha sido catalogada como intensiva en investigación en World University Rankings. Pero los rankings que cita el Plan son de la totalidad de los recintos y se diluye la del Recinto. Estamos catalogados en 1,000 o 1,200. Diluir las investigaciones en otros recintos, devalúa su clasificación.

Carmen Maldonado - Facultad de Ciencias Naturales

- El asunto estratégico es la investigación, pero no define las metas ni tampoco cómo las vamos a hacer, ni la infraestructura requerida para la investigación.
- ¿Cómo vamos a apoyar y manejar fondos obtenidos para la investigación?
- Desarrollo sustentable liderado por estaciones agrícolas como se armoniza con prioridades de otras unidades.
- Faltan datos sobre la nueva frontera del desarrollo de la institución.
- Interacciones solo con Estados Unidos se puede ver como una debilidad al posicionarnos globalmente.
- Cambiar de forma orgánica el fortalecimiento de los estudios graduados y apoyo académico a sus estudiantes.
- La industria farmacéutica está cada día con menos presencia y falta atención a otras agendas de industrialización.
- El plan se hizo muy alejado del sentir de la base que realiza la ejecución del plan.

Dalice Piñero - Facultad de Ciencias Naturales

- El plan debe tener soluciones de cómo tratar los problemas emocionales de los profesores y estudiantes. El problema de la salud mental tiene que estar en el plan estratégico del 2023-2028.

Elvia Meléndez-Ackerman - Facultad de Ciencias Naturales

- El contexto es que el plan estratégico de la universidad del sistema venció. Las unidades están en su proceso de autoevaluación. No puede estar sin plan. Eso no quiere decir que tengamos que aceptar este documento.
- Se pone como fortaleza que tenemos fondos federales como si esto fuera a resolver el problema del recinto.

- En sus resultados deben incluir los datos reales de las necesidades de todo. Infraestructura, académico, administración, investigación, todo antes de juzgar su adecuación.
- Los fondos no pueden ser solo para las investigaciones. Crear políticas que garanticen el reclutamiento de personal preparado.

Heeralal Janwa - Facultad de Ciencias Naturales

- The key point is the budget. Without the budget or funds there is not much planning to do. How do you plan without it? Where is the money coming from?

Jorge Colón - Facultad de Ciencias Naturales

- El plan no indica cómo se cumplió el anterior.
- El plan debería tener acciones transformadoras.
- La infraestructura está en decaimiento, y actualmente amenaza la salud y seguridad de estudiantes, profesores, y personal no docente.
- No puede garantizar la infraestructura requerida para los jóvenes investigadores que entonces renuncian a la universidad.
- La reducción de personal administrativo y de apoyo, ha redundado en que no haya suficiente personal para hacer el trabajo administrativo en los departamentos, programas y de manejo de proyectos de investigación subvencionados con fondos externos.
- Igualar los salarios de los docentes sin plaza.
- La infraestructura en el estado en que se encuentra, que afecta tanto el quehacer en la investigación, esto presenta un reto que sin presentar pasos concretos que lleven a mejorar la situación de la infraestructura no se podrá avanzar hacia esa meta.
- Los problemas de la infraestructura hacen muy difícil la colaboración en la búsqueda de fondos externos. Esto se convierte en un reto porque las agencias federales conocen de estos problemas de infraestructura.
- Los proyectos de mejoramiento de infraestructura actualmente ya aprobados no se está llevando a cabo a completar su feliz término.
- Con la infraestructura en el estado crítico en que se encuentra, difícilmente se puede facilitar la colaboración en investigación que permita asegurar el éxito en la búsqueda y captación de fondos externos.
- En la misma página en la Meta 2 dice: “Crear política que garantice el reclutamiento y la retención de investigadores jóvenes según definida por los Institutos Nacionales de la Salud de los Estados Unidos con gran potencial para desarrollar proyectos de investigación competitiva en áreas de fortaleza de investigación científica en la Universidad”. Pero si a esos profesores nuevos que reclutamos no les ofrecemos la infraestructura de investigación que necesitan para desarrollarse, montar su laboratorio, se excede por muchos años la remodelación de espacios de

infraestructura para sus laboratorios y no se le cumplen las promesas y compromisos, se desilusionan y se van de la universidad.

- Hay que resolver los problemas de infraestructuras y no prometer lo que no se puede cumplir. Hay que cumplir.
- El Objetivo 2^a de esa Meta 2, en la página 37, incluye “Incrementar alianzas colaborativas con investigadores de universidades estadounidenses en áreas susceptibles a captación de fondos para aumentar la competitividad de las propuestas de investigación”. Pero si no hay infraestructura adecuada y en funcionamiento que permita garantizar la salud y seguridad de estudiantes y profesores, estas alianzas colaborativas se hacen cada vez más difíciles de lograr.
- Estamos exponiendo a nuestros estudiantes a condiciones en los laboratorios que por los problemas de la infraestructura se pone en peligro su salud y seguridad y bajo esas condiciones incrementar el número de estudiantes subgraduado haciendo investigación bajo esas condiciones es negligente.
- La participación formal de más estudiantes en proyectos de investigación en laboratorios con los problemas de infraestructura que tenemos pone en riesgo su salud y seguridad, riesgo a los que ya están expuestos los estudiantes actualmente participando de esos proyectos de investigación en laboratorios.
- Se debe añadir, en el Capítulo V, la meta de reducir las desigualdades salariales dentro de la Universidad de Puerto Rico, en particular entre los profesores a tiempo completo y a tiempo parcial.

Liz Díaz - Facultad de Ciencias Naturales

- Deficiencias en la infraestructura y del apoyo administrativo no se resuelven con fondos externos.
- No hay personal suficiente y se atrasan las cosas, como las evaluaciones.
- Que usen los estudios de necesidades para describir los problemas y necesidades. Los autoestudios de los programas muestran las necesidades que persisten en los pasados 5 años.

Rafael Arce - Facultad de Ciencias Naturales

- Cambiaría el subtítulo de " Una cartografía de acciones creativas e innovadoras". Suena supremamente cursi y me perjudica contra el contenido.
- Sobre algunos objetivos:
 - "Potenciar los programas académicos subgraduados y graduados con mayor demanda en el sistema universitario con probada trayectoria en el uso de las mejores prácticas académicas, administrativas y de servicios estudiantiles." Propongo esto: "Potenciar los programas académicos subgraduados y graduados en el uso de las mejores prácticas académicas, administrativas y de servicios estudiantiles."

- El objetivo aptamente llamado 1k parece una profecía autocumplida pues van a aumentar la oferta de educación a distancia sin antes consultar al mercado a ver si hace falta. Propongo: “Ampliar la oferta hábil de educación a distancia basada en inventario de necesidades y estudio de mercado.”
- En la meta 3 están dejando fuera a las ciencias naturales. Tampoco vislumbran que alguien fuera de arte pudiera ser emprendedor.

Daphne Martínez Luengo - directora del Programa de Servicios de Apoyo al Estudiante, FEG.

- Debido a la desigualdad económica en Puerto Rico, y la falta de retención de estudiantes en la Universidad necesitamos más programas como el PSAE subsidiados por instituciones gubernamentales y sin fines de lucro. Se podría trabajar en conjunto con los programas TRIO. Esto a su vez exigiría la contratación de más consejeros académicos para que guíen y aconsejen a los estudiantes en el programa de bachillerato. Además, muchos estudiantes de PSAE prefieren tomar las clases presenciales y tener comunidad.
- Más aún, esta acción es imperativa para la retención de estos nuevos estudiantes en el currículo universitario. La tutoría en estos casos es esencial ya que los nuevos estudiantes necesitan tener una total comprensión del sistema social y académico existentes en una institución de alto nivel académico.
- Es nuestro deber encontrar nuevas disciplinas adaptadas a los tiempos en que vivimos. El estudiante tiene un propósito de relevancia y satisfacción personal cuando decide ingresar en nuestras aulas universitarias. Debemos respetar y oír sus inquietudes y metas. Carreras como Mercadotecnia en medios sociales (*Social media marketing*), Ciencia de datos (*Data Science*), Ingeniería de datos para inteligencia artificial (*Artificial Intelligence Data Science*), Escritura creativa contemporánea para guiones en medios digitales.
- **Objetivo 2**
Crear alianzas internacionales. Animar y dar apoyo a los estudiantes para que sean partícipes de un programa de intercambio fuera de Puerto Rico en lugares como Europa, Latinoamérica y los Estados Unidos.
- **Meta 1**
Crear grados asociados como en el pasado.
- **Meta 2**
Desarrollar alianzas estratégicas.

Gerardo Arroyo - Departamento de Ciencias Biológicas, FEG

- ...lo que se propone para hacer está expresado en forma muy general ni se indica de forma concreta el cómo. Tampoco se parte de los resultados o datos obtenidos del **Plan** previo.

- En la página 20 se habla de “*fortalecer las estrategias que apoyan el éxito estudiantil desde las etapas de reclutamiento...*”, pues entonces vayamos a las comunidades a insertarnos en el apoyo y colaboración con aquellos que debido a la pobreza infantil podrían terminar como desertores escolares, o tener mínimas probabilidades para estudios postsecundarios, bajos ingresos en la adultez y menos salud (pág. 16). Algo que no se menciona, que se evade, es cómo la educación universitaria es una herramienta efectiva para disminuir la criminalidad y la violencia. Trabajar una educación por la paz.
- Se habla de traer más estudiantes. Pero, hasta el momento, solo el 48% de los estudiantes que recibimos son de la escuela pública. Nosotros, la UPR, hemos sido cómplices en el desarrollo de la problemática de la desigualdad social. Con humildad debemos reconocerlo y trabajar con intensidad en la solución, porque en los últimos cinco años la situación de la desigualdad se ha hecho más crítica en nuestro país.
- Entonces, trabajamos para que los niños/as y jóvenes escolares lleguen a la UPR. Y ¿cómo mejoramos los servicios a estos nuevos alumnos universitarios? ¿Cómo rompemos con la cultura del **no** administrativo? ¿Cómo mejoramos los servicios a los estudiantes con impedimentos? ¿Y para los rezagados, cómo trabajar referidos para apoyarles? ¿Cómo ayudarles a conseguir hospedaje? ¿Y a los hijos de inmigrantes cómo ayudarles a conseguir una educación universitaria? Esto les permitirá apoyar a sus familias a la vez que aporta al desarrollo de P.R. La UPR tiene que desarrollar una cultura de servicio para nuestros estudiantes, empleados docentes y no docentes, y para las comunidades. Es así cómo podemos esperar que los puertorriqueños defiendan y saquen la cara por su Universidad.
- El Departamento de dónde surge esta recomendación tiene solo 10 profesores de plantilla de los cuales 3 se retirarán en diciembre de 2023. Prima mantener el grupo de profesores que en la actualidad son contratados a tiempo completo por 10 meses. Ya se hizo tarde para hablar de relevo generacional, tenemos que actuar y trabajar con las limitaciones de presupuesto que tenemos.
- Y mientras tanto, allá arriba, de dónde surge el **Plan**, se apliquen el discurso de emprendimiento y comiencen a visualizar la manera para allegar fondos al presupuesto institucional.

Marta Collazo – Departamento de Ciencias Biológicas, FEG:

- El plan busca propulsar el que la Universidad, a pesar de la reducción en el apoyo económico del estado, utilice sus fortalezas para poder continuar sirviendo como vehículo de cambio del país. Se utilizan los hallazgos que señala el FODA para establecer metas y objetivos.
- El Plan estratégico toma la disparidad y brecha económica de las clases del país como un propulsor para una agenda educativa y administrativa que acorte o elimine las distancias. Al mismo tiempo, reconoce que la población a la que la UPR sirve y servirá

en estos próximos años, ha sido forjada en esta crisis. El plan pretende proveer estrategias que puedan atraer a estas poblaciones. De esa manera, se ve a la UPR sirviendo a la comunidad y, a la vez, haciendo sostenible sus programas con aquellos intereses encontrados en las poblaciones evaluadas.

- De acuerdo con lo que expuse previamente, es prudente que la UPR se cuestione cuál debe ser su rol ante las necesidades de las poblaciones que no desean proseguir carreras educativas largas. La UPR cuenta con carreras cortas en algunos recintos que podrían ser fortalecidas. Pero se debe evaluar el rol de la Universidad y dónde sería más efectiva su injerencia dentro de la educación del país. La pregunta que subyace es si un aumento en programas de carreras cortas responde a las misión y metas de la UPR. ¿Es necesario que la Universidad ejecute estos programas en todos sus recintos? ¿Es viable y sostenible esta estrategia dentro del mercado de universidades que ya tienen sus nichos en este tipo de acercamiento educativo? ¿Cómo impactaría un incremento en estos programas la misión de la UPR? ¿Es ese el derrotero que deseamos para el mejor sistema educativo y de investigación del país?
- En cuanto a la educación a distancia o en línea, el establecimiento de cursos y grados en esta modalidad pueden flexibilizar el proceso educativo y hacerlo más llamativo a algunos sectores poblacionales. Para esto es necesario contar con los recursos tecnológicos y el adiestramiento adecuado.
- Otro aspecto que debe ser evaluado es cómo la información recabada para realizar el plan fue plasmada en pilares, metas y objetivos. El documento debería iniciar haciendo una evaluación del plan estratégico vigente a la luz de los indicadores establecidos para analizar su implementación y que están consignados en el mismo plan. También se debe comparar su estructura y contenido. El plan estratégico vigente es breve, tiene metas y objetivos claros y posee indicadores generales para medir el cumplimiento de las metas y objetivos.

Mabel Rodríguez Centeno - Departamento de Humanidades, FEG

- La presidencia de la Universidad de Puerto Rico no tiene interés alguno por el insumo de las comunidades universitarias al proyecto quinquenal contenido en este documento. De interesarle, el tiempo para leer, comentar y discutir este plan hubiese sido otro. En el caso de la Facultad de Estudios Generales del Recinto de Río Piedras, el apremio por comentarios llegó en forma de “mandato”, el miércoles 1 de marzo obtener reacciones antes del lunes 6. En términos reglamentarios, por ejemplo, reunirnos como Departamento Académico, era imposible. Mi superior decidió hacer una consulta asincrónica por internet. No obstante, la premura supone una falta de respeto hacia el tiempo de ponderación, lectura e integración de esta tarea entre las múltiples que ocupan al sector docente (del que formo parte). De seguro a la presidencia y al resto del liderato universitario le preocupa cualquier otro asunto que no sea la debida puesta en marcha de lo verdaderamente académico. Al parecer “el diálogo franco y el

consenso de las comunidades universitarias” aludidos en la página 7 del documento solamente ocupa y preocupa a la Junta de Gobierno, no así a la Presidencia UPR, Rectoría UPRRP y Decanato de la FEG.

- En la introducción al Plan estratégico se enuncia la intención de “**fortalecer** el sitial de prestigio” de la institución en el ámbito de la educación superior y “**preservar** su relevancia mientras se adapta y responde ágilmente a los retos apremiantes del país” (pág. 4), no obstante, “es tanta la agilidad” que el proyecto descuida los aspectos fundamentales que garantizan el prestigio y relevancia del proyecto universitario público de Puerto Rico. El Plan es rico en alusiones, poco claras, a la diversidad, equidad e inclusión de poblaciones ¿nuevas? Y enfático en los retos demográficos y económicos que emplazan la vida en Puerto Rico hoy, pero todo lo resuelve con “empresarismo” y gestión de las artes y la cultura y operaciones “autofinanciables” en el mejor estilo de una verborrea tecnócrata francamente distante a los pilares profundamente académicos que han caracterizado la UPR. De retención y contratación en las condiciones contractuales idóneas de académicos, dice entre poco y nada. La alusión al fortalecimiento de las colecciones bibliográficas aparece en la página 33 como una verdadera rareza. El documento es mucho más enfático en la educación como mercancía, que en el fortalecimiento de los pilares que a través del tiempo tanto han servido como inversión en democracia, en artes, en cultura, en tecnología y en ciencia. Aquí la educación es mercancía de consumo y de universidad hay muy poco. En este documento, producto de miradas exclusivamente tecnócratas y utilitarias, la universidad conocida queda completamente desdibujada. Se habla de una Universidad al servicio de Puerto Rico pero su liderato parece más interesado en servir a los capitales en Puerto Rico, que en una institución de calidad que procure el bienestar de las personas en Puerto Rico.
- La transición demográfica, la agudización de la desigualdad económica y los cambios tecnológicos acelerados en la educación aparecen como grandes retos que este plan quinquenal pretende afrontar. A esos efectos se proyectan acciones en torno a “la innovación de la oferta académica, de los procesos administrativos y de la labor creativa en beneficio de la cultura” aunque no queda claro como responden las acciones en tanto soluciones a los retos expresados. (p. 28) Eso sí, en el Plan se puntualiza el interés en la “*diversidad, equidad e inclusión*” (así destacado en itálicas en el citado documento) como una **tendencia** en el ámbito de la educación global. Y esto es muy interesante porque es una inquietud que llega, como disposición del mundo global, en momentos en que las iniciativas que durante tantos años se empujaron desde las bases universitarias para atender miradas de género y sexualidades diversas y visibilizar las necesidades de equidad e inclusión en cuanto a raza y clase, están desaparecidas o asfixiadas –a menos de que cuenten con fondos externos. Sin agotar con ejemplos quiero mencionar que, en el 2019, siendo el hoy presidente Luis Ferrao, rector del Río Piedras se dejó descubierto el pago a l*s conferenciantes magistrales del Coloquio

Sobre las Mujeres celebrado en este Recinto. Y esto aun cuando los dineros para la liquidación provenían de una subvención de la Fundación Puertorriqueña de las Humanidades. Esto llega también cuando el Recinto de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico, le puso las cosas tan difíciles a quienes organizaron el Coloquio ¿Del Otro Lao? (entre el año 2006 hasta el 2020), que hoy la continuación de esa importante reunión está en veremos. Esto llega también cuando las oficinas, el seminario Mara Negrón y demás facilidades del Programa de Mujer y Género en el Recinto de Río Piedras permanecen clausuradas por el mal estado en que quedaron después de los huracanes, la pandemia y sobre todo la dejadez y abandono. Las clases todavía se dan, pero bajo una existencia institucional fantasmagórica, sin lugar apropiado para impartir saberes tan importantes a los efectos de la “diversidad, equidad e inclusión” mentadas en el proyecto. Sería mucho mejor, mucho más creíble, mucho más humano reconocer la estela de apatía institucional que ha pesado históricamente sobre las poblaciones diversas desde asuntos de género, clase, raza y situación vital que tanto afectan la disparidad económica y la inequidad. Todavía hoy l*s docentes que imparten cursos a nuestros estudiantes en situación de confinamiento tienen que hacerlo sin percibir compensación alguna (ad honorem).

- Para universitari*s trans, cuir, lgbttiq+, racializadas y en situación de precariedad o en situación de privación de libertad, decir en un Plan estratégico que atenderán nuestros asuntos con mediciones de avalúo es francamente doloroso. Nuestras vidas no son comités de la Junta de Gobierno o certificaciones universitarias. Tampoco se trata de ser tendencia novel en la educación superior global.
- Decir que “la oferta académica deberá atender los intereses” de las poblaciones diversas y que debe atenderlo desde enfoques interseccionales, es digno de celebración, pero solo si es para tomarlo en serio. De lo contrario, esto se sumaría a la larga lista de las violencias históricas de la UPR sobre personas como nosotr*s. Nuestra manera de vivir es mucho más que utilidad y ganancia, más vale que se nos tome en serio. Por ejemplo, la asociación estudiantil Resi-Queer desapareció con el cierre de las residencias universitarias de costo razonable en 2017, la preocupación institucional por la vivienda de l*s estudiantes queer y trans, que redundaría en equidad e inclusión, nunca existió verdaderamente, hasta hoy por supuesto, no figura en ninguna parte. No negamos que tener baños inclusivos y la posibilidad de utilizar nuestros nombres escogidos en el correo electrónico y en otras instancias de la vida universitaria es muchísimo. Pero ser tratad*s como “cosas” o “principios” que redundan en la atracción al consumo de nuev*s estudiantes (presenciales, híbrid*s o a distancia) o que conviene reconocer dadas las tendencias globales, es más que hiriente, es inaceptable.
- Como ya es costumbre en los documentos provenientes de los planes de Luis Ferrao la investigación y las artes son lo que importa solo al final. En cuanto a la investigación, esta vez se enuncian deseos transdisciplinarios e integración de distintos saberes en diferentes lugares, incluso. Pero cuando se entra en materia, se olvida que la

investigación en la UPR, si bien tiene aportes de primerísimo valor en las áreas de ciencias y tecnologías, también integra otras muchas áreas de conocimiento, creación y acción. Al parecer, hay un intento por ir más allá del edificio de Ciencias Moleculares, pero todavía parece muy distante a las realidades históricas de las comunidades universitarias de los once recintos UPR.

- Sobre las artes y la cultura, en esta ocasión quieren asociarse con la democracia y con los valores éticos y estéticos que alimentan la responsabilidad social y política. Así que se proponen fomentar las actividades dentro y fuera de los currículos y la reflexión mediante la investigación. Como verán ninguna novedad, ninguna idea nueva en cuanto a la producción cultural, su difusión e integración verdadera a la totalidad de la experiencia universitaria y vital. De un programa de residencias artísticas para nuestr*s precarizad*s creadores, nada, por ejemplo. En dicho documento, la novedad en cuanto a las artes es que además de seguir fungiendo como adorno o entretenimiento, l*s artistas deben ser capacidad*s en emprendimiento. Así también ell*s quedan reducidos a quienes son para los movimientos del mercado y el capital.
- Este es el Plan estratégico para la universidad del *business*, para la Universidad de Puerto Rico como mera mercancía. No es solo pobre, es una verdadera tristeza, merecemos mucho más porque somos mucho más.

Observaciones, hallazgos y recomendaciones

En esta sección se incluyen las premisas que fueron resaltadas en mayor número de ocasiones en gran parte o todos los informes recopilados:

- El borrador del Plan Estratégico presentado adolece de numerosas deficiencias que requieren de revisiones extensas en comparaciones con el plan vigente actual.
- Falta evaluar el plan estratégico anterior y para identificar el historial de los aciertos, logros, así como las deficiencias y fallas de sus propuestas.
- Se debe organizar el Plan de 2023 al 2028 con el formato y estilo del Plan Estratégico del periodo de 2018 a 2023.
- Los enunciados de las metas se entrelazan con los objetivos y sus posibles operaciones de implantación. Separar estos tres componentes en áreas separadas y de desarrollo coordinado es una alternativa.
- Acopio de evidencia sobre las necesidades de cada recinto, a tenor con su misión particular dentro del sistema universitario.
- Aplicar los análisis de FODA con metodologías actualizadas y pertinentes a los programas y proyectos propuestos es problemático para este recinto ya que varias de sus Facultades cuestionaron su efectividad y viabilidad.
- El reporte de evaluación del Plan Estratégico anterior es necesario para evidenciar la continuidad de las políticas, programas y la efectividad de sus proyectos.
- No se proponen iniciativas para recuperar los fondos públicos reducidos por las autoridades fiscales
- Se sugiere se incluyan gestiones con las autoridades para lidiar con la insuficiencia de los recursos financieros para las operaciones de la UPR que están supeditados por la Junta de Control Fiscal.
- En el plan se proponen iniciativas para el desarrollo de programas innovadores sin los fondos presupuestarios requeridos para la implantación de los mismos.
- Se evidencia del insumo sometido que atención a la infraestructura requerida para facilitar la investigación es inminente.
- Establecer y fortalecer redes de colaboración institucional y con comunidades y el exterior para proyectos de investigación es necesaria.
- Se requiere mayor atención a innovaciones para una administración efectiva de innovaciones académicas, de proyectos de investigación y de servicios al estudiante.
- Actualizar los currículos e innovaciones de programas académicos con los temas de diversidad, equidad, inclusividad, género, medioambiente y sus proyecciones para superar la vulnerabilidad de las comunidades fue igualmente mencionado en el insumo.

- Adoptar e implementar políticas institucionales dirigidas a la diversidad, equidad e inclusividad de los miembros de la comunidad universitaria, así como los de la comunidad en general.
- Evidenciar las contribuciones de la Universidad de Puerto Rico en nuestra sociedad al igual que sus aportaciones desde la docencia, investigaciones con sus logros, al igual que el de sus estudiantes y egresados es mencionado como esencial en mayoría de los reportes sometidos.

ANEJOS

Certificación Núm. 91

Año Académico 2022-2023

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS

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

En la reunión ordinaria celebrada de forma asincrónica a partir del 13 de febrero, y culminada de forma presencial el 23 de febrero de 2023, se acordó por consentimiento general:

- Crear un **Comité Ad Hoc** que organice un retiro de trabajo que permita a los senadores y senadoras examinar y presentar recomendaciones al borrador del *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028, Una cartografía de acciones creativas e innovadoras*.
- El Comité Ad Hoc quedó compuesto por:
 - ✓ Sen. Luis J. Crespo González, claustral
 - ✓ Sen. Rafael L. Irizarry Odlum, claustral
 - ✓ Sen. Janine Santiago Santiago, claustral
 - ✓ Srta. Natalia R. Martínez Valentín, representante estudiantil alterna ante la Junta Universitaria
- El Comité Ad Hoc recogerá las recomendaciones y conclusiones sobre el documento y las presentará en una reunión extraordinaria del Senado Académico, calendarizada en consulta con el Comité de Agenda del Senado Académico.

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

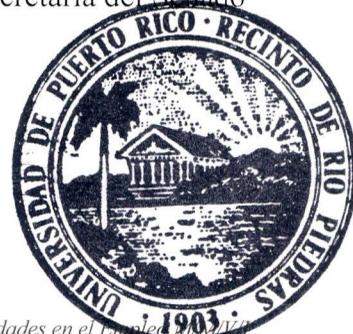

Dra. Claribel Cabán Sosa
Secretaria del Senado

yrs

Certifico correcto:


Dr. Carlos J. Sánchez Zambrana
Presidente Pro Tempore

6 Ave. Universidad
Suite 601
San Juan PR, 00925-2526
Tel. 787-763-4970



Certificación Núm. 92

Año Académico 2022-2023

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS

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

En la reunión ordinaria celebrada de forma asincrónica a partir del 13 de febrero, y culminada de forma presencial el 23 de febrero de 2023, se acordó por consentimiento general:

- Que se circule el borrador del **Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028, Una cartografía de acciones creativas e innovadoras**, a la comunidad universitaria del Recinto de Río Piedras y se prepare un espacio para que puedan enviar sus recomendaciones al Senado Académico.
- Que las recomendaciones que se reciban sean canalizadas al Comité Ad Hoc creado a estos fines (Certificación Núm. 91, Año Académico 2022-2023, del Senado Académico).

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


Dra. Claribel Cabán Sosa
Secretaria del Senado

yrs

Certifico correcto:



Dr. Carlos J. Sánchez Zambrana
Presidente Pro Tempore



Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Senado Académico

**Comentarios de Comité de Asuntos Académicos acerca del borrador del
*Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028: Una cartografía de
acciones creativas e innovadoras***

Como parte del retiro organizado por el Comité Ad Hoc del Senado Académico celebrado el 14 de marzo del 2023 en el salón 3074 del Edificio Plaza Universitaria, los miembros presentes del Comité de Asuntos Académicos hacen las siguientes observaciones y recomendaciones:

Hallazgos generales:

- El plan posee una visión trunca dado a que se puede hablar de transformación si no de innovación, dado a la falta de recursos. Esto es claudicar a uno de los principios fundamentales de la educación superior.
- No hay una evaluación del plan anterior. ¿Qué se logró, qué no? ¿Qué falló y se repite? ¿Qué se hará diferente esta vez?
- Carece de un análisis de un buen contexto interno y externo de la UPR
- Se deben aclarar los parámetros conceptuales que se utilizan. Explicar terminología, la pertinencia y parámetros precisos de la Teoría de Desarrollo Endógeno.
- El FODA no es un análisis real
- Posee una visión interna muy distinta a la visión externa que se tiene de la institución
- Faltan datos importantes como, por ejemplo, la tasa de graduación.
- ¿Cual es el efecto en la enseñanza y la investigación del alto porcentaje de personal docente por contrato? Ésto no se tiene en cuenta el perfil docente
- Poca o ninguna mención de la necesidad de fortalecer bibliotecas y su importancia para la enseñanza y la investigación.
- No se menciona la inteligencia artificial como mecanismo para mejorar los servicios.
- Existe falta de reconocimiento de las distintas formas de investigación, publicación y enseñanza.
- Innovar con menos. ¿Esto significa, entre otras cosas, trabajo ad honorem?

Capítulo V: Innovación Académica:

- Meta 1:
 - ¿A qué se refiere con diferenciar la oferta académica?

- Objetivos 1e y 1i: Respalda la siguiente posición de DCODE: "En relación con estos dos objetivos, una de las debilidades principales que tiene el sistema es precisamente no tener procesos ágiles, uniformes y centralizados. Esto limita grandemente que el estudiante pueda planificar su carrera académica. Hay que crear mecanismos para responder de forma diligente y eficiente las dudas y preocupaciones de los estudiantes".
- Meta 2
 - Cambiar las perspectivas y políticas organizacionales. ¿Cuáles son?
 - Actualmente existe una inflexibilidad en la creación de programas conducentes a grado.
 - Objetivo 2d: Respalda la posición del Sistema de Bibliotecas: "Es preocupante ya que da la impresión de que se adiestrará personal docente y no docente para llevar a cabo tareas que le corresponden a profesionales de la consejería."
- Meta 3
 - Objetivo 3d. Se menciona la intención de fortalecer las colecciones bibliográficas, a pesar de ser algo que actualmente no se hace y con lo que no se cuenta dinero.
 - No se hace mención de la población creciente adulta.

Comité de Asuntos Claustrales (CAC)

Temas para discusión del Plan Estratégico de la UPR 2023-2028

En la reunión del CAC del 28 de febrero de 2023, se discutió el *Plan Estratégico de la UPR 2023-2028*. El consenso general de esta discusión inicial es que el documento adolece de muchas fallas, causa confusión en algunos aspectos y necesita mucha revisión y modificación. Según petición, el CAC somete los siguientes posibles temas para discutirse en el taller del 14 de marzo de 2023:

- a. Adquisición de recursos que permitan ofrecer los servicios en las distintas unidades
- b. Inclusión Asuntos Bibliotecarios. Fortalecimiento Sistema de Bibliotecas
- c. Innovación y creación cultural
- d. Internalización, más allá de los convenios
- e. Investigación multidisciplinaria, transdisciplinaria y su fortalecimiento
- f. Servicios de apoyo al estudiantado
- g. Monetización de servicios
- h. Divulgación servicios a la comunidad
- i. Evaluar y analizar la reglamentación municipal y estatal y su impacto en los servicios de la universidad
- j. Aspectos tecnológicos, acceso a la tecnología y equipos
- k. Recursos humanos, docentes y no docentes
- l. Plan para manejo de desastres
- m. Necesidades del estudiantado y el acceso a la educación
- n. Calidad de la universidad. Cómo mantenemos la calidad
- o. Accesibilidad a la universidad. Universidad pública en favor del pueblo
- p. Fortalecimiento de la oferta graduada
- q. Agilización de los procesos administrativos
- r. Residencias universitarias
- s. Reclutamiento de los mejores recursos, cómo hacemos para incentivarlos

RECOMENDACIONES AL BORRADOR DEL PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028:

Una cartografía de acciones creativas e innovadoras

Consejo General de Estudiantes

Enmarcar el plan estratégico en la Misión, Visión de la UPR y el Recinto.

Capítulo 1:

- Citar títulos de literatura académica en torno a las tendencias en la innovación de instituciones de educación superior.

Capítulo 2:

- Al mencionar, “(...) la asignación presupuestaria deberá asegurar la ejecución de las acciones estratégicas correspondientes (...)”, se deben detallar las estrategias que se emplearán para asegurar un presupuesto suficiente ante la crisis que enfrenta la institución.
- No se mencionan las acciones que tomará la institución para asegurar que sea accesible a estas comunidades. Por ejemplo, metas para reducir el costo de matrícula y residencias estudiantiles.

Capítulo 3:

- *Perfil docente* (pp. 21-22)
 - Debe mencionar la cantidad de empleados docentes en años anteriores. ¿Cuál es el porcentaje de reducción?
 - El documento plantea que, “el 18% de los empleados docentes tienen 30 años o más de servicio en la institución”. Debe incluir cuántos de ellos son Ad Honorem.
 - Si el 44% de los empleados docentes son por contrato, la institución debe plantearse como meta la otorgación de un mayor número de plazas. Asimismo, el plan debe incluir las estrategias que se emplearán para alcanzar dicha meta.
- *Perfil no docente* (p. 22)

- Debe incluir las cifras de los empleados no docentes que reciben una cantidad menor al salario mínimo actualmente.
- Igualmente, resulta preocupante la cantidad de empleados no docentes que han superado los años de servicio.
- *Perfil de la investigación* (p. 22)
 - Dado que los recintos que cuentan con la mayor realización de investigaciones son el Recinto de Ciencias Médicas, el Recinto de Mayagüez y el Recinto de Río Piedras, el plan debe incluir estrategias para promocionar la investigación subgraduada en las demás unidades.
- *Fortalezas* (p. 23)
 - El primer punto menciona que la tasa de graduación en la UPR es mayor que en las instituciones privadas. Debe incluirse una comparación con universidades internacionales que cuentan con un historial y prestigio similar al de la UPR. Además, debe incluir la tasa de graduación a nivel sistema en años anteriores para demostrar su incremento o reducción.
 - La Universidad cuenta con fondos federales; sin embargo, son insuficientes para sostener la operación óptima de las unidades y muchos están retrasados.
 - El plan sostiene que, “la Universidad es la institución de educación superior de mayor diversidad en la producción cultural”. Por tal razón, el plan debe incorporar el perfil étnico y racial de los empleados y estudiantes. Actualmente, no contiene estas cifras que son de suma importancia.
- *Debilidades* (p. 24)
 - Los primeros tres puntos deben nombrar ejemplos de las normativas institucionales y procesos administrativos que impiden la operación idónea de la institución.
 - Se deben incluir los siguientes puntos como debilidades: el alto costo de la matrícula y la falta de residencias estudiantiles.
 - Debe mencionar las dificultades que enfrentan las personas que no pueden asistir presencialmente a las unidades para recibir su educación.

- La accesibilidad de la UPR no es una fortaleza porque cada vez se torna más inaccesible.
- Los jóvenes presentan desinterés por la oferta académica de la institución y una preferencia por la carreras cortas. Por tal razón, esto se debe incluir como uno de los aspectos que requiere de mayor desarrollo en la UPR.
- La Universidad no cuenta con ofertas atractivas en comparación con otras instituciones internacionales en términos de becas por mérito.

Capítulo 5:

- Para cumplir con el *Objetivo 1a* (p. 30) se deben realizar y priorizar las revisiones curriculares.
- El *Objetivo 1k* (p. 31) debe contar con medidas para evitar el cierre de secciones y programas.
- ¿Cuáles son las nuevas tendencias educativas que menciona el *Objetivo 2c* (p. 32)?
- El *Objetivo 2d* (p. 32) no se puede cumplir actualmente porque hacen falta asesores académicos. El plan debe incluir iniciativas para reclutar más personal en esta área.
- El *Objetivo 3c* (p. 33) debe mencionar cuáles son los obstáculos que enfrenta la realización de estas actividades actualmente y cómo pueden superarse.
- *Objetivo 3d* (p. 33): El fortalecimiento de las colecciones bibliográficas requiere una mayor asignación de fondos.
- Los objetivos deben incluir alianzas con el Departamento de Educación.
- El *Objetivo 1d* (p. 36) debe proveer iniciativas para fortalecer y fomentar el programa de Agricultura Sustentable en la Universidad de Utuado.



escuela de arquitectura

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
11 Ave. Universidad
Suite 1101
San Juan, PR 00925-2531

t. 787.764.0000
x. 87801,87802,87803

f. 787.763.5377

<http://arquitectura.uprrp.edu>
escuela.arquitectura@upr.edu

14 de marzo de 2023

senado.rrp@upr.edu

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

Estimada doctora Cabán:

El 8 de marzo de 2023, el personal docente de la Escuela de Arquitectura llevó a cabo una reunión en la que discutió **el Borrador del Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico: Una cartografía de acciones creativas e innovadores.**

A la luz de los retos ambientales que hemos confrontado en nuestra historia reciente (eventos atmosféricos, terremotos y pandemias) y que quedan plasmados en el Plan, se le somete ante su consideración las siguientes recomendaciones:

- INCLUIR en el análisis FODA, bajo todos sus renglones (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) el tema ambiental sobre calentamiento global y los retos que presenta.
- INTEGRAR a los “Retos” del *Capítulo II: Ambiente Externo: Dos retos de Puerto Rico y su Universidad* un tercer reto de “Calentamiento Global y Seguridad Alimentaria”.
- ACTIVAR las propiedades del sistema universitario (recintos, estaciones experimentales, etc.) que se encuentran subutilizadas.
- AÑADIR bajo *Pilares Estratégicos* en el Capítulo III la *conservación y regeneración del medioambiente y la atención a la seguridad alimentaria.*
- AÑADIR como *Asuntos Estratégicos y Metas* en los Capítulos IV y V bajo “Calentamiento Global y Seguridad Alimentaria”:
 - TRANSICIÓN a fuentes de energía renovable para reducir la dependencia de combustibles fósiles en los terrenos del sistema.
 - INTEGRAR siembras agroecológicas y/o cedes de agricultura interior en edificios del sistema para educar sobre la importancia de disminuir nuestra dependencia en productos importados (85% de las necesidades nutricionales de la Isla).

Dra. Claribel Cabán
14 de marzo de 2023
Página 2

- REFORESTAR zonas de los recintos para atender la crisis de oxígeno en el planeta al promover la inserción de bosques urbanos en las comunidades universitarias.

Estas iniciativas le brindarán a la Universidad de Puerto Rico la oportunidad de asumir su rol de educador del país al servir como ejemplo de compromiso con futuras generaciones. Este debe ser nuestro legado al país, región y planeta.

Cordialmente,



Anna L. Georas Santos, Arquitecta, Ph.D.
Decana Interina

CB/AGS/ehr/Comentarios al Borrador Plan Estratégico del Recinto 2023-2028 – Escuela de Arquitectura (14-marzo-2023)



escuela de arquitectura

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
11 Ave. Universidad
Suite 1101
San Juan, PR 00925-2531

t. 787.764.0000
x. 87801,87802,87803

f. 787.763.5377

<http://arquitectura.uprrp.edu>
escuela.arquitectura@upr.edu

23 de marzo de 2023

SENADO ACADEMICO
Recinto de Río Piedras – UPR

CONDICIONES DEL PERSONAL DOCENTE – PLAN ESTRATÉGICO 2023-2023

En relación con temas importantes para discutir en el Comité de Asuntos Claustrales sobre el Plan Estratégico 2023-2028, lo que compete a condiciones del personal docente y sus tareas académicas de enseñanza e investigación es:

- Proveer sistemas /procesos administrativos para reclutamiento de docentes (nombramientos docentes temporeros a tareas parcial y/o tarea completa) tanto anuales como para términos de 3 y de 5 años.
- Proveer los mecanismos de recursos humanos y asuntos académicos para la contratación de docentes a tiempo parcial/completo de mayor cantidad de tiempo pues esto proveerá para beneficios marginales! También para ofertas académicas más estables, robustas y en cumplimiento con estándares de acreditación (que se hace muy difícil con contratos semestrales).
- Que dicha contratación temporera multianual provea para que dichos docentes puedan participar de los comités o Senado y de tareas de investigación con créditos.

ANNA L. GEORAS SANTOS, ARQUITECTA, PH.D.
DECANA INTERINA

Comentarios al Borrador Plan Estratégico Universidad de Puerto Rico 2023-2028

Universidad de Puerto Rico

El borrador del Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico se circuló a la facultad de la Escuela de Derecho el 1 de marzo de 2023 y se discutió en reunión de facultad el 8 de marzo de 2023. Durante la reunión se realizaron los siguientes señalamientos sobre el documento:

1) Marco teórico: Existen fuentes modernas de Latinoamérica que deben revisarse e incluirse. Continuar utilizando FODA solo brinda una descripción de lo que acontece y no promueve crear alternativas nuevas que realmente se atemperen a nuestra realidad. Es necesario incorporar la gerencia estratégica atemperada al 2023-2028.

2) Ambiente Externo Dos retos de Puerto Rico y su Universidad: El tono de esta parte es de resignación. Sugiere la facultad se comience por cuestionar la jurisdicción de la Junta de Control Fiscal sobre la Universidad y la razón por la cual está bajo el Título III de PROMESA si la UPR tenía los fondos para pagar su deuda. Aceptar esa realidad como inmutable no transmite el nivel de defensa que un documento como este debe recoger.

3) Demografía: enfatizar en el descenso demográfico no abona a allegar más fondos a la UPR. Sugiere la facultad la meta sea que todo estudiante que se gradúe de Escuela Superior estudie en la UPR y que población adulta inicie o retome estudios de bachillerato y realice estudios graduados.

4) Pilares y Núcleos Estratégicos:

A- Innovación Académica:

1. Lo descrito en esta parte no se alinea con la falta de recursos fiscales y precariedad impuesta a docentes y no docentes. Para crear nuevos programas hay que tener recursos destinados a facultad, apoyo administrativo y servicio a los estudiantes.

2. En escuelas profesionales únicas, es difícil implantar la movilidad presencial o virtual porque se requiere una formación y prácticas especializadas difíciles de encontrar en otras unidades.
3. La educación a distancia necesita apoyo administrativo institucional. Nuevas plazas deben ser creadas con fondos institucionales, para apoyar los nuevos programas en todas las etapas de desarrollo. Pretender que el mismo personal administrativo apoye estos nuevos proyectos, no hace justicia al personal sobrecargado. De la misma manera, utilizar lo que se genera del programa en línea para cubrir el apoyo administrativo con salario competitivo, drena los ingresos que deberían dedicarse a recursos docentes, promoción y renovación de equipo tecnológico. Si se quiere expandir la oferta a distancia es indispensable se asuma el apoyo administrativo de fondos institucionales recurrentes.
4. Énfasis en carreras técnicas: es loable y necesario que parte de la población se dedique a carreras técnicas pero no debe enfatizarse el desarrollo de esa área sin brindar oportunidades reales de admisión, apoyo y retención en programas profesionales. Tradicionalmente se excluyen a ciertos sectores de optar por carreras profesionales. Esa opción debe promoverse para todos.
5. El estudiantado se menciona muy poco en esta parte cuando debe ser el centro. El costo de los estudios tampoco se menciona. Es indispensable la Universidad de Puerto Rico continúe siendo accesible a los estudiantes con menos ingresos económicos. La diversidad real en el estudiantado se logra facilitando el acceso a la educación superior y brindando el apoyo para culminar los estudios de manera exitosa sin forzarlos a terminar sus carreras con deuda estudiantil.
6. Las colecciones biográficas han sido las que más se han visto afectadas por los recortes impuestos al presupuesto. Es indispensable se fortalezcan y se asignen los fondos necesarios para su mantenimiento y expansión como eje central del proyecto académico universitario.

B. Innovación Administrativa

1. Sin retar la limitación fiscal, nada de lo descrito en innovación administrativa es posible.
2. La “optimización” de las operaciones por lo regular implica menos personal con más carga. Esto es insostenible. De acuerdo al número de estudiantes que se sirve y al número de facultad atendida, proporcionalmente se deben crear las plazas no-docentes para brindar un servicio de excelencia.
3. La “reingeniería” de procesos redundante en más carga para el personal que está ya agotado. Es indispensable ofrecer estabilidad y plazas al personal temporero con salario competitivo y abrir convocatorias para llenar las vacantes “eliminadas” tras la

- jubilación, fallecimiento o renuncia de personal clave. Los requisitos de acreditación deben tomarse en cuenta al tomar estas decisiones y escuchar a quienes tienen la experiencia real con las agencias acreditadoras. Es indispensable eliminar la congelación de plazas y reabrir las esenciales debidamente justificadas.
4. La facultad está de acuerdo con eliminar la duplicidad de procesos y burocracia inefectiva. Es necesario agilizar procesos de autorizaciones con controles de calidad internos.
 5. Las alianzas estratégicas han sido efectivas y con una buena administración y gerencia, brindan una opción real al personal docente y no-docente de compartir el conocimiento especializado y a la vez mejorar su compensación.

C. Innovación en la Investigación

1. Es necesario fortalecer el área de fondos externos para que cada facultad tenga un recurso especializado en la identificación de *grants*, oportunidades y elaboración de propuestas, así como servicios de *post award* con contables, enlace con recursos humanos y finanzas. Si realmente se quiere potenciar la captación de fondos externos, es indispensable contar con más personal para que pueda ser asignado a trabajar Facultades y Escuelas en específico y desarrollar un *expertise* que facilite captar, allegar y administrar adecuadamente los fondos. Una sola unidad con poco personal para todo el Recinto no es posible asuma las aspiraciones detalladas en el borrador.
2. El reclutamiento y retención de investigadores será posible si se ofrecen salarios competitivos, apoyo administrativo y facilidades óptimas. Nuevamente, el apoyo administrativo es necesario lo brinde la propia Universidad para facilitar la labor de investigación del personal docente.

D. Promoción de los Valores Éticos y Estéticos de la Cultura

1. La meta 3 de “[c]rear colaboraciones entre las disciplinas de humanidades, tecnología, derecho y administración de empresas en las áreas de propiedad intelectual, mercadeo, administración, finanzas...” ya se hace de manera natural por la colaboración entre las facultades y nuestra Escuela. Para “[identificar] fondos externos al servicio de la creación artística y cultural” reiteramos lo expresado en el inciso 4(C)(1) de este escrito. A su vez, es necesaria la coordinación de ofrecimientos, identificación de espacios físicos y apoyo administrativo para desarrollar al máximo las oportunidades en el área de emprendimiento.



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.

Comentarios de la facultad de la Facultad de Administración de Empresas sobre el Plan Estratégico de la UPR

1. La facultad de la Facultad de Administración de Empresas del recinto de Río Piedras expresó las siguientes ideas con respecto al borrador del Plan Estratégico del Sistema UPR. La situación económica y las necesidades de los actuales y futuros estudiantes deben ser tomadas en cuenta.
2. El plan estratégico discutido usa el SWOT (FODA) como el método de análisis. El SWOT es una debilidad, desde nuestro punto de vista, debido a que este método es objetado porque no es en sí un análisis o diagnóstico sino solo una descripción ordenada de factores externos e internos. Además, ese método puede ser ambiguo y carecer de una aplicación práctica para generar dirección estratégica (Minsky & Aron, 2021). Por esta razón, se debe usar un modelo más actualizado y atemperado a las situaciones cambiantes que experimenta Puerto Rico y el mundo. Se propone integrar un modelo más vanguardista y atemperado a los modelos de Gerencia Estratégica actualizada donde se integren los ambientes BANI (Sharma, 2022), que se use un análisis PESTLE y las 5 fuerzas de Porter según lo manifiesta Grant (2022), así como los últimos estudios de Jacobides (2019, 2022). En adición, se debe requerir un estudio de necesidad para poder determinar de manera confiable lo que necesitan nuestros usuarios o clientes (Jacobides, 2019).
3. El documento carece de un plan que proponga ideas específicas sobre el desarrollo del país.
4. Los servicios a toda la comunidad universitaria deben ser medulares en ese plan.
5. El plan debe reconocer la individualidad y la unicidad de cada recinto.
6. Los senadores académicos se pueden contactar mediante el correo electrónico del Senado.
7. Se debe discutir el impacto operacional, académico y presupuestario que ha tenido sobre la Universidad la filosofía económica centrada sobre la austeridad de la Junta de Control Fiscal. El Fondo Monetario Internacional, por ejemplo, la ha calificado de ineficaz.
8. Aunque se reconoce la importancia de los programas cortos, no se consideran cónsonos con las misiones institucionales de los recintos de Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas.
9. Se debe priorizar la vinculación de la Universidad con las escuelas superiores y el Departamento de Educación de Puerto Rico.
10. El costo de la matrícula impacta de manera desigual a la comunidad estudiantil. Aunque se supone que la beca federal sea un elemento que promueva acceso igual al aula, es muy difícil medir esa diferencia sin tomar en cuenta investigaciones y datos concretos sobre el particular.
11. Se usa mucho la palabra innovación, pero el plan no refleja investigación académica sobre el particular. Tampoco se toma en cuenta la visión y los intereses del consumidor.
12. Se deben tomar medidas que promuevan la diversidad, a inclusión y la equidad, elementos medulares de una propuesta ética.
13. Se debe incluir una evaluación del plan anterior.
14. Se debe evaluar si el plan es cónsono con la misión institucional de la FAE. Si se detectan deficiencias importantes, se deben informar.
15. Se reitera la importancia de facilitar el acceso a la Universidad a los estudiantes más desventajados.

16. El plan es muy amplio y genérico; no muestra métrica alguna ni identifica a las personas responsables de su ejecución.
17. Se reitera la necesidad de mejorar los servicios que reciben los estudiantes.
18. Los cursos y los grados que se ofrecen deben ser orientados a visiones y tendencias proyectadas al futuro.
19. Deben mejorar las ayudas económicas que reciben los estudiantes. De hecho, los estudiantes trabajan y estudian porque la beca no cubre sus necesidades de pago de matrícula, vivienda, comida, transportación, etc.

BIBLIOGRAFIA

Minsky, L. & Aron, D. (2021). Are You Doing the SWOT Analysis Backwards?. *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing Corporation.

Grant, Robert M. (2022). *Contemporary Strategy Analysis*, 11th ed., Wiley

Jacobides, M. (2019). ¿In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing Corporation. Link: <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy>

Jacobides, M. (2022). Adjusting Your Strategy in a Tight Market? *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing Corporation. Link: <https://hbr.org/2022/06/adjusting-your-strategy-in-a-tight-market?ab=hero-main-text>

Sharma, R. (2022). Bani and How is it Relevant in Today's Times. *The Journal of Insurance Institute of India*. April-June 2022. Pages 77-80. Link: <https://web-p-ebscohost-com.uprrp.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=52cc62bf-b488-4645-8140-45719cb70338%40redis>

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Facultad de Ciencias Naturales

Informe sobre la discusión en la Facultad de Ciencias Naturales sobre del Plan Estratégico UPR

El 8 de marzo de 2023 se realizó una reunión extraordinaria con el personal docente de la Facultad de Ciencias Naturales para discutir el Plan Estratégico de la UPR 2023-2028. Como resultado de la discusión se obtuvieron las recomendaciones y expresiones que se resumen en las siguientes:

- Incluir a cada Recinto por separado en los rankings de las universidades. Cada recinto es diferente. De esta forma el recinto de RP tendría un mejor posicionamiento. Hay que mantener lo que es un beneficio.
- No se discute cual va a ser la acción transformadora para la infraestructura de los recintos y sus dependencias.
- ¿Cuál va a ser el apoyo administrativo? No reconoce la realidad en que nos encontramos y no hay personal suficiente en estos momentos.
- La discusión de los Centros de Excelencia es muy general.
- Centralizar en solo los parámetros de NIH es muy limitado. Denota desconocimiento de otras áreas.
- El de desarrollo sostenible en el área agrícola es muy específico. ¿Es esto una nueva frontera o área de énfasis?
- Necesidad de internacionalizar el documento. Solo énfasis en Estados Unidos.
- El ejemplo de alinear el reclutamiento con la industria farmacéutica u otros es muy limitado.
- No hay un análisis previo del plan estratégico anterior en cuanto que se cumplió y no se cumplió.
- No se tomaron como base los autoestudios que se están llevando a cabo.
- Debe de venir con unos apéndices donde se demuestren los datos que sustentan los escritos sobre las debilidades y las amenazas.
- No hay mención de los problemas emocionales, de salud y psicológicos que enfrenta actualmente la comunidad universitaria, en parte causado por la educación a distancia.

El resultado de la reunión fue la aprobación de las siguientes mociones:

- MOCIÓN 1: Facultad no acoge el documento tal como está.
- MOCIÓN 2: Que el documento del plan estratégico incluya una lista de necesidades de cada recinto con información basada en evidencia.

Comentarios específicos de los docentes durante la reunión son los siguientes:

Carmen Maldonado: El asunto estratégico invocación a la investigación Las metas no tenemos y tampoco no dice cómo las vamos a hacer y la infraestructura de la investigación. El buscar la obtención de fondos, no habla de cómo vamos a apoyar luego de que esos fondos, como los

vamos a manejar. La investigación se hace en parámetros o métricas. Encuentro que esa es una visión limitada. En un objetivo dice incrementar e impulsar iniciativas del desarrollo sustentable que es liderado por las estaciones agrícolas. Es solo agrícola ahora estas son unas de las prioridades de la institución como eso se armoniza con todo lo que se está haciendo en las otras unidades. La nueva frontera del desarrollo de la institución donde están los datos para decidir que es relevante a este sistema. Hasta los otros días teníamos una agenda de desarrollar más allá de nuestro entorno insular. Ahora solo habla solamente de interacciones con Estados Unidos eso se puede ver como una debilidad al posicionarnos globalmente.

Se habla de la investigación subgraduada y donde quedan los estudios graduados con el desarrollo de programas que adelanten la agenda de estudios graduados tampoco se menciona allí. El asunto de como fortalecer el apoyo académico de estudiantes graduados. Hay que pensar de formas de cambiar esto de forma orgánica y estratégica.

La industria farmacéutica esta desafortunadamente cada día con menos presencia. No veo que esto esté atendiendo las otras agendas industrializadas en Puerto Rico y cómo nos vamos a insertar en eso. No hay una comunicación o entendimiento de lo que realmente deberíamos estar haciendo como institución.

No se entiende el 3b que es promover el reconocimiento de la investigación.
El plan se hizo muy alejado del sentir de la base que realiza la ejecución del plan.

Elvia Meléndez:

El contexto es que el plan estratégico de la universidad del sistema venció. Las unidades están en su proceso de autoevaluación. No puede estar sin plan. Eso no quiere decir que tengamos que aceptar este documento. Nos indicaron que para cumplir todos los recintos tienen que evaluar ese documento.

Se pone como fortaleza que tenemos fondos federales como si esto fuera a resolver el problema del recinto. En sus resultados deben incluir los datos reales de las necesidades de todo. Infraestructura, académico, administración, investigación, todo antes de decir que estamos bien. Tenemos el plan para algunas cosas, pero no para el sistema. Debilidades no hay nada de datos para eso. En la visión no deja claro que los recintos son diferentes y que se quieren mantener de esta manera. Para algunas cosas aparece como centralizado y en otras veces no. Falta de reconocimiento de la desigualdad que la universidad misma crea. Los recortes que se han hecho crean desigualdad. Pág. 22 cuando habla del perfil de investigación, se debe recalcar que solo hay una y que debería haber prioridad para mantenerla. Pag.24-25 Deben incluir los datos reales de las necesidades de todo (infraestructura, académico, investigación, etc). No hay datos de las debilidades. Dar informe detallado de lo que no funciona. No hay datos de nada y se escuda de esto. Estas debilidades son amenazas. La última no es una amenaza, es una responsabilidad (universidad debe dar al país desarrollando personas). Los fondos no pueden ser solo para las investigaciones. Crear políticas que garanticen el reclutamiento de personal preparado.

Documento debería tomarse el tiempo de hablar de fortalezas y debilidades. Meta de mantener estas fortalezas.

Jorge Colón: El plan no indica cómo se cumplió, porqué, qué falta. El plan debería tener acciones transformadoras.

Elvia menciona que el martes hay algo del senado académico. En una facultad como la nuestra que tenemos un problema de infraestructura el plan estratégico no tiene pasos concretos para atender esta situación. Yo mirando el documento escrito, pag. 24 menciona que la universidad tiene Donde está el plan para lograr eso no veo nada concreto. Página 27: los presidentes cuando les toca un plan pues tratan de poner su parte. Situación de retos que se tiene si está bajando la cantidad de estudiantes y demás. La universidad se dió forzada en triplicar los costos de matrícula de estudiantes. Retos (no menciona que la justa fiscal hizo recortes y la universidad tuvo que subir el costo de matrícula Pag 29 el núcleo estratégico que tiene... Pag. 33 objetivo 3b arriba dice... pag 34 1h ... tienen que atender ahora mismo no están funcionando. Página 36 tiene una meta con una infraestructura que se nos está cayendo encima. Garantiza el proceso de investigadores. Tenemos investigadores jóvenes que se van y no duran muchos años y no se le pueden cumplir las promesas que se le dieron en términos de infraestructura. Página 37 objetivo 3a. Iniciativas de programas de laboratorio que afectan su salud es un riesgo que estamos tomando. Que se mencione el salario mensual de los profesores que trabajan por contrato. Igualdad salarial (profesores a tiempo completo y salarial).

Carla Restrepo:

En Puerto Rico, el Recinto de Río Piedras es la única que ha sido catalogada como intensiva en investigación en World University Rankings. Documento no clarifica. En WUR el único recinto que no aparece es UPRRP, aparecen los demás. Estamos catalogados en 1,000 o 1,200. Diluir las investigaciones en otros recintos, nos hace daño. Estos “engaños” ya hacen que el documento no sea bueno. Diluirla a través de 11 recintos nos está haciendo un daño terrible. Empezar un plan estratégico con dos engaños de este tipo ya para mi hace que el documento no sirva para nada.

Liz Díaz: El plan no reconoce la realidad en la que nos encontramos en términos de infraestructura y el apoyo administrativo, pero no tenemos una infraestructura que apoye a que eso se pueda aumentar. Piden que muchas cosas se resuelvan con fondos externos, pero por la infraestructura no se puede. También no hay personal suficiente y se atrasan las cosas, como las evaluaciones. Siempre encuentran los mismos problemas con la infraestructura. Que usen los estudios de necesidades para escribirlo. Aquí hay un plan estratégico que no consideran esas cosas. Por lo menos los autoestudios de los programas graduados están ahí disponibles. Las mismas necesidades hace 5 años son las que se siguen teniendo. No se atienden los problemas principales y simplemente lo que hacen es poner parchos. En vez de pedir autoestudio de necesidades consistentemente, tenerlos en cuenta para el plan estratégico. Estos se deberían completar.

Dalice Piñero: Se están haciendo tantos cambios, que debería hacerse uno nuevo. Debe tener soluciones de cómo tratar los problemas emocionales de los profesores y estudiantes. Todo ha cambiado y se suma los problemas emocionales que trajo la pandemia. Plan estratégico debe estar alimentado con este tema de salud mental. El problema de la salud mental tiene que estar en el plan estratégico del 2023-2025.

Heeralal Janwa: I think the key point nothing that talk about the budget. Without the budget or funds there is not much planning to do. How do you plan without it? We should have a plan of the Rio Piedras campus. Where is the money coming from?

Comentarios y expresiones escritas por parte de la Facultad de Ciencias Naturales

Dr. Rafael Arce Departamento de Ciencia de Cómputos

No he tenido tiempo de leer el documento a fondo, pero algo que cambiaría sería el subtítulo de " Una cartografía de acciones creativas e innovadoras". Suena supremamente cursi y me prejuicia contra el contenido.

El objetivo:

"Potenciar los programas académicos subgraduados y graduados con mayor demanda en el sistema universitario con probada trayectoria en el uso de las mejores prácticas académicas, administrativas y de servicios estudiantiles."

Suena como si fueran a tirar a pérdida los programas que según ellos no tengan esa "probada trayectoria". De hecho, los programas que no tengan esa "probada trayectoria" son los que más necesitarían esas mejores prácticas. Propongo esto:

"Potenciar los programas académicos subgraduados y graduados en el uso de las mejores prácticas académicas, administrativas y de servicios estudiantiles."

El objetivo aptamente llamado 1k (porque 1k es lo que han hecho en cuanto a estudios de mercado). Parece una profecía autocumplida pues van a aumentar la oferta de educación a distancia sin antes consultar al mercado a ver si hace falta.

Objetivo 1k. Ampliar la oferta hábil de educación a distancia basada en inventario de necesidades y estudio de mercado.

En esta meta, están dejando fuera a las ciencias naturales:

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 esta tampoco vislumbran que alguien fuera de arte quiera ser emprendedor:

Objetivo 3b. Potenciar las posibilidades de éxito de aquellos estudiantes interesados en dedicarse profesionalmente a las artes en todas sus manifestaciones a través de su capacitación en el área de emprendimiento.

Dra. Elvia Meléndez – Departamento de Ciencias Ambientales

Es importante que se trasmita que la facultad no está de acuerdo con el documento según redactado. Por todas las razones que se comentarios hoy. Mas aun la falta de presentaciones de datos en los que se basaron las conclusiones del estado de situación de la universidad y posiblemente un diseño fallido en la búsqueda de información, imposibilitan establecer una opinión informada sobre la validez de algunas conclusiones y si estas recogen el verdadero estado de situación de la Universidad (El sistema y sus Recintos) y si las metas y objetivos son los adecuados.

La metodología mixta (P9) utilizada para el desarrollo de este borrador del plan estratégico utilizo el mínimo de información posible. Este plan estratégico debió la información contenida en los auto estudios de todas sus unidades. A falta de un autoestudio a nivel de Recintos, los proponentes de este plan debieron suplementar su información con todos los autoestudios de todas sus unidades que

explican muy claramente el estado de situación y las necesidades específicas de todas las áreas de prioridad.

En cuanto a la gobernanza (p6) se dice: Para la toma de decisiones, como institución pública del país, la Universidad favorece una estructura democrática y una gobernanza fundamentada en el libre acceso a la información, en el dialogo franco y em el consenso entre comunidades. En las cosas fundamentales este consenso ya no existe. Los puestos de la gerencia universitaria que en un pasado fueran puestos basados en el mérito, ahora son puestos de confianza. Ya hay decisiones donde ya ni siquiera hay la apariencia de contextos y donde funcionarios se han expresado que “vienen de arriba” y que tenemos que obedecer.

El estado de situación sobre el ambiente interno y externo (Caps II y III) carece una narrativa clara sobre como los recortes presupuestarios han afectado el funcionamiento de la institución, generando una institución menos eficiente, menos competitiva y afectado severamente su misión principal: la investigación y la enseñanza. Para todo aquel que haya estudiado en los 80s es muy claro en muchos aspectos esta universidad administrativamente volvió al pasado. Necesitamos saber con claridad cuáles son las amenazas internas y externas. Por un lado, tenemos una Junta de Control Fiscal y un Gobierno de Puerto Rico que decidieron ahogar económicamente a la Universidad. Por otro lado, tenemos una gerencia universitaria que no ha sabido defender adecuadamente el presupuesto universitario (i.e con la información adecuada y hasta las últimas consecuencias).

En la introducción pagina 21-25 se hace un listado de las fortalezas, debilidades y amenazas. Aquí hay varios señalamientos:

La narrativa de las fortalezas del Sistema (p 5 -6) deben visibilizar las fortalezas de cada Recinto que como Sistema Universitario debemos proteger. Cada Recinto tiene algo único que lo destaca que debería potenciarse. Por ejemplo, resulta asombroso que teniendo 1) la única universidad con clasificación R2 de Investigación (El Recinto de rio Piedras), 2) La Institución de Educación Superior que produce más féminas hispanas en Ingeniería en todo Estados Unidos (UPR Mayagüez) , 3) La Institución de grados profesionales en medicina o ciencias aliadas a la salud donde la mayoría de sus estudiantes pasan la reválida de la primera vez y con Rankins competitivos, estas cosas no se destaquen como fortalezas en un plan estratégico. Todo lo que sea fortaleza hay que protegerlo y debe visibilizarse en esa sección. No parece haber habido una investigación exhaustiva que cosas únicas tienes cada Recinto. El perfil de la investigación debe resaltar las fortalezas de cada Recinto y su contribución al país. El perfil de la institución (P22) debe enfatizar que la única institución R2 de educación superior es la Universidad de Puerto Rico Recinto de Rio Piedras.

Estudios recientes demuestra que los recintos de la UPR contribuyen a las económicas locales de Puerto Rico y son un motor de desarrollo Económico. Esta convención entre la UPR y el desarrollo económico del país sin embargo se narra como si fuera una amenaza (P7), cuando a todas luces es parte de nuestra misión y nuestra responsabilidad como institución de educación superior.

En cuanto a las debilidades – la narrativa muy lejos de visibilizar las mismas las esconde con frases vagas y por la falta de acompañamiento de razones concretas de por qué son debilidades. Estos listados de amenazas deben estar acompañados de datos que evidencien el grado de debilidad y nos permitan llegar a conclusiones de si estas debilidades pudieran considerarse como amenazas a la integridad de nuestra misión y al funcionamiento del sistema. Estas debilidades deberían apuntar claramente donde y como somos débiles e incluir conclusiones claras sobre las consecuencias de no actuar o actuar a destiempo. Incluso muchas de estas debilidades se originan desde Administración

Central, que plan tras plan falla en cumplir con sus metas y objetivos, obligando a los Recintos a cargar el peso de los resultados de sus malas decisiones. En este plan estratégico, Las Administración Central y la Junta de Gobierno están llamados a autoevaluarse e identificar claramente sus problemas y los efectos de sus decisiones para con los Recintos que controlan y que gobiernan por decreto.

Una gran debilidad (P24) ausente en esta larga lista es como el desmantelamiento de estructuras administrativas sin ajustes planificados adecuadamente han llevado a un empobrecimiento de la infraestructura física y administrativa no solo afectando los servicios ofrecidos sino afectando la salud de los empleados y estudiantes que laboran en los diferentes recintos. La cantidad de profesores que han expresado sentir desgaste 'burn-out' es impresionante. La universidad está llamada a recoger esta información y actuar de forma inmediata. Esto no es solo una debilidad, sino que es una amenaza en tanto más y más profesores se retiran más rápido de lo que se contratan nuevos.

La Universidad aspira a fomentar una sociedad de equidad, debe reflexionar sobre como los recortes presupuestarios y acciones internas fomentan una inequidad al acceso a la educación (P15). Sin embargo, en su ejecutorio fomenta la inequidad. La Universidad debería tener como meta eliminar la inequidad salarial entre profesores (P21). La Universidad debería oponerse a aumentos de matrícula. En ninguna parte del estado de situación se alude a la inequidad en acceso a la educación superior causada por los aumentos de matrícula vis a vis el aumento en el costo de vida del país.

Dr. Jorge L. Colón - Departamento de Química

1. El documento adolece de muchas fallas. La primera surge del hecho que debe indicar qué se logró de lo incluido en el Plan Estratégico vigente, qué no se logró y por qué no se logró y qué estrategias de acción se deben usar para lograr que se alcance las metas y objetivos del Plan Estratégico vigente. Ese análisis podría estar en un apéndice, pero debe ser la base para todo lo que se incluya prospectivamente.
2. En la página 27 del documento, cuando se habla del contexto del plan estratégico, aunque se menciona a la Junta de Control Fiscal y el reto demográfico, no se menciona que aparte de los recortes impuestos por la Junta, también la Junta impuso alzas en los costos de matrículas que más que triplicaron el costo por crédito y han hecho a la universidad una menos accesible. Eso también ha contribuido a la disminución en el número de estudiantes en la universidad.
3. El documento debe contener no solo metas y objetivos, sino que debe incluir también acciones transformadoras (o estrategias de acción) para lograr esas metas y objetivos.
4. Si ese plan no incluye pasos concretos para lograr garantizar la salud y seguridad de nuestros estudiantes, profesores e investigadores, en cursos, en laboratorios de enseñanza y en laboratorios de investigación, ese plan estratégico que se apruebe no vale mucho.
5. Un ejemplo claro de esta necesidad es lo relacionado a la situación tan deteriorada de la infraestructura. La realidad es que la situación de infraestructura del recinto, de los edificios de la Facultad de Ciencias Naturales y en particular la del edificio Facundo Bueso, es crítica, la infraestructura está en decaimiento, y actualmente amenaza la salud y seguridad de estudiantes, profesores, y personal no docente.

6. Por ejemplo, en la página 24, primer bullet, en el análisis de FODA se incluye como una oportunidad es que “La Universidad cuenta con fondos federales y un plan concertado de proyectos de mejoras permanentes para cada una de las Unidades y Recintos del sistema universitario para remodelar y rehabilitar sus edificios e infraestructura física que le permitirá expandir su oferta académica.” Sin embargo, la realidad es otra. Tenemos una infraestructura en decaimiento y no se remodelan y rehabilitan edificios e infraestructura física hace años. La realidad es que los laboratorios de investigación tienen graves problemas de infraestructura.
 - a. Ninguno de los extractores de gases ha tenido la inspección anual por una entidad externa que al finalizar entregue una certificación que certifique que esos extractores están funcionales para la protección de estudiantes y profesores. Esto es un peligro de salud y seguridad para estudiantes y profesores.
 - b. El flujo de agua a laboratorios en el edificio de Facundo Bueso está casi paralizado. Se abre cualquier pluma en el laboratorio y sale un chorrito por unos segundos y rápido baja la presión a un chorrito y en muchos para de salir agua. También esto es un peligro para la de salud y seguridad para estudiantes y profesores.
 - c. Los problemas de liqueos de agua desde el techo del edificio Facundo Bueso y desde un laboratorio de un piso superior a uno inferior son conocidos por todos, aún luego del trabajo de impermeabilización del techo llevado a cabo el año pasado. También esto es un peligro para la de salud y seguridad para estudiantes y profesores.
 - d. Estos son ejemplos de las condiciones tan deterioradas de la infraestructura en el Edificio Facundo Bueso que ponen en peligro la salud y seguridad de estudiantes y profesores que llevan a cabo investigación en ese edificio.
7. Si las condiciones de la infraestructura no se mejoran de inmediato, se pone en peligro el futuro de la investigación en nuestra Facultad de Ciencias Naturales.
8. A esto se ha unido la reducción de personal de administrativo y de apoyo, que al retirarse este personal y quedar sus plazas congeladas, ha redundado en que no haya suficiente personal para hacer el trabajo administrativo en los departamento y programas y de manejo de proyectos de investigación subvencionados con fondos externos. Las personas que quedan no pueden humanamente con tanto trabajo que antes realizaban 2 o 3 personas más y se pretende que ahora lo realice una sola persona.
9. No se han atendido las solicitudes de abrir plazas para estas posiciones de ayudantes administrativos que tanta falta hacen, aun cuando se ha incluido esa necesidad en informes de autoestudios y planes de desarrollo de los programas graduados.
10. La situación pone en peligro la continuación de proyectos de investigación subvencionados con fondos federales de agencias tales como NSF, NIH, DOE, NASA, EPA y otras.
11. La realidad es que aún estamos bajo las condiciones que llevaron al personal docente de la Facultad de Ciencias Naturales a declarar un estado de emergencia el año pasado por la situación con la infraestructura de sus facilidades físicas que atentan contra la salud y seguridad de estudiantes y profesores.
12. En la página 29 bajo Núcleo Estratégico se incluye que “Innovar la oferta académica, los procesos administrativos, el quehacer en la investigación y la labor creativa en el sistema universitario de la UPR para aportar al crecimiento y desarrollo económico, social y cultural del país a través de la educación superior”, con lo cual estamos de acuerdo. Pero con una

infraestructura en el estado en que se encuentra, que afecta tanto el quehacer en la investigación, esto presenta un reto que sin presentar pasos concretos que lleven a mejorar la situación de la infraestructura no se podrá avanzar hacia esa meta.

13. En la página 33, bajo el Asunto Estratégico de Innovación Académica, Meta 3, Objetivo 3b se incluye: “Fomentar la colaboración del personal docente para el desarrollo de iniciativas de investigación y búsqueda de fondos externos entre todas las unidades institucionales del sistema universitario”. Pero nuevamente, con los problemas de la infraestructura fomentar esa colaboración se hace muy difícil y la búsqueda de fondos externos un reto porque las agencias federales conocen de estos problemas de infraestructura.
14. En la página 34, bajo el Asunto Estratégico de Innovación Administrativa, Meta 1, Objetivo 1h se incluye: “Aumentar el número de proyectos que atienden el mejoramiento de la infraestructura a través del sistema siguiendo los principios de sostenibilidad y estableciendo como prioridades las necesidades académicas, de servicio y de investigación y creación”. Pero, los proyectos de mejoramiento de infraestructura actualmente ya aprobados no se está llevando a cabo a completar su feliz término. Hay que lograr que se completen y si hay infraestructura crítica para la investigación que no está en esos proyectos actuales ya aprobados, entonces sí incluirla. Pero que no se aumente el número de esos proyectos simplemente porque como nunca se terminan de completar los anteriores, al aprobar nuevos, sube el número total, lo que no ocurriría si se completan los anteriores y se sacan de la lista de proyectos que atienden el mejoramiento de la infraestructura.
15. En la página 36 bajo el Asunto Estratégico de Innovación en la Investigación, la Meta 1 incluye: “Facilitar la colaboración entre investigadores dentro y fuera del sistema universitario para establecer redes, consorcios y grupos colaborativos de docentes o investigadores con líneas de investigación similares o complementarias con el fin de asegurar el éxito en la búsqueda y captación de fondos”. Pero con la infraestructura en el estado crítico en que se encuentra, difícilmente se puede facilitar la colaboración en investigación que permita asegurar el éxito en la búsqueda y captación de fondos externos.
16. En la misma página en la Meta 2 dice: “Crear política que garantice el reclutamiento y la retención de investigadores jóvenes según definida por los Institutos Nacionales de la Salud de los Estados Unidos con gran potencial para desarrollar proyectos de investigación competitiva en áreas de fortaleza de investigación científica en la Universidad”. Pero si a esos profesores nuevos que reclutamos no les ofrecemos la infraestructura de investigación que necesitan para desarrollarse, montar su laboratorio, se excede por muchos años la remodelación de espacios de infraestructura para sus laboratorios y no se le cumplen las promesas y compromisos, se desilusionan y se van de la universidad. Hay que resolver los problemas de infraestructuras y no prometer lo que no se puede cumplir. Hay que cumplir.
17. El Objetivo 2^a de esa Meta 2, en la página 37, incluye “Incrementar alianzas colaborativas con investigadores de universidades estadounidenses en áreas susceptibles a captación de fondos para aumentar la competitividad de las propuestas de investigación”. Pero si no hay infraestructura adecuada y en funcionamiento que permita garantizar la salud y seguridad de estudiantes y profesores, estas alianzas colaborativas se hacen cada vez más difíciles de lograr.

18. En esa misma página 37, la Meta 3 incluye “Incrementar la participación de estudiantes subgraduados en la investigación y la labor creativa como parte integral de la experiencia universitaria”. Pero estamos exponiendo a nuestros estudiantes a condiciones en los laboratorios que por los problemas de la infraestructura se pone en peligro su salud y seguridad y bajo esas condiciones incrementar el número de estudiantes subgraduado haciendo investigación bajo esas condiciones es negligente. Esperamos que nunca ocurra una tragedia que tengamos que lamentar.
19. Esa Meta 3 en la página 37, bajo el Objetivo 3ª, incluye: “Incentivar a que todos los programas académicos subgraduados y graduados incluyan la participación formal de sus estudiantes en proyectos de labor creativa, investigación o innovación en su área de estudio”. Pero la participación formal de más estudiantes en proyectos de investigación en laboratorios con los problemas de infraestructura que tenemos pone en riesgo su salud y seguridad, riesgo a los que ya están expuestos los estudiantes actualmente participando de esos proyectos de investigación en laboratorios.
20. Se debe añadir en el Capítulo II del plan estratégico, un tercer reto: la falta de autonomía de la administración universitaria, dado la intromisión político-partidista del gobierno central y la intromisión de la Junta de Control Fiscal en los asuntos internos de la UPR (en particular en el nombramiento político de personal de confianza, y en la administración del Sistema de Retiro de la UPR).
21. Se debe añadir, en el Capítulo III del plan estratégico, el salario mensual promedio de los profesores por contrato: \$2,000.00 por curso (promedio), o \$1,000 mensual para profesores con una tarea docente de 9 créditos.
22. Se debe añadir, en el Capítulo V, la meta de reducir las desigualdades salariales dentro de la Universidad de Puerto Rico, en particular entre los profesores a tiempo completo y a tiempo parcial.

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 despega 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^a 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^a. 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 al 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





UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
Recinto de Río Piedras
Facultad de Educación
Departamento de Fundamentos de la Educación



Comentarios al Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico

22 de marzo de 2023

Depto. de Fundamentos de la Educación

Facultad de Educación

Recinto de Río Piedras

Enviado al Senado Académico del Recinto de Río Piedras

Comentarios Generales

- Capítulos 1,2,3 – Proveen un buen trasfondo para conocer la situación general de la Universidad.
- No obstante, no se enmarca el plan estratégico en la Misión, Visión de la UPR y el Recinto.
- Capítulo. 1 - Encuesta mencionada p.7, p.9, p.10 y p.22 - Hace falta mención de la metodología y cantidad de participantes por sector para tener claridad sobre la representatividad de participantes.
- Capítulo 1 – Cuando se mencionan las fuentes consultadas para este plan, se indica que se estudió “literatura académica en torno a las tendencias en la innovación de instituciones de educación superior”. Es necesario al menos indicar los nombres de estos documentos, o los más importantes, para referencia. Igualmente “estudios e informes validados por agencias y entidades en torno a necesidades del mercado laboral”.
- Capítulo 2 – Se presenta la pobreza y desigualdad económica como un reto, pero esta no parece ser atendida en el plan estratégico, ni en sus metas y objetivos. En este sentido, no hay mención de la responsabilidad social de la universidad en cuanto a acceso de comunidades diversas, especialmente aquellos/as estudiantes de sectores socio-económicos en desventaja.
- Capítulo 3 - Se describe y se acepta la reducción presupuestaria, como parte de las amenazas que enfrenta la Universidad. No obstante, en ningún lugar del documento se identifican acciones para atender esta amenaza. Debe afirmarse que la Universidad realizará las acciones correspondientes para reclamar la asignación presupuestaria que le corresponde en ley. Al aceptar la reducción presupuestaria, se hace muy difícil entender de qué manera se podrán cumplir las metas y objetivos.
- Capítulo 3 – Al mencionar el perfil del estudiante, mencionan que el 48% son provenientes de escuelas públicas y el 61% son identificadas como mujeres. ¿Se considera aumentar el esfuerzo de reclutamiento y retención de estudiantes del

sistema público y de varones? En todos los programas, no solamente o prioritariamente educación técnica y ocupacional.

- Capítulo 3 – Al mencionar el perfil docente, se establece que el 56% son docentes con plaza y el 44% son por contrato. ¿Cuál será la estrategia para atender esta situación que incide en la sostenibilidad de los programas académicos y de la investigación?
- Capítulo 4. El documento no menciona en sus pilares estratégicos – el avalúo del aprendizaje estudiantil (p.29) cuando el mismo está consignado en uno de los estándares de acreditación de la Middle States.

Indicadores, metas y objetivos

- Aunque se señala que los indicadores se trabajarán una vez haya consenso sobre las metas y objetivos, enfatizamos que es necesario elaborar los indicadores que corresponden a los objetivos planteados, de manera que se pueda clarificar de qué manera se van a cumplir las metas y los objetivos. En cualquier plan estratégico deben incluirse esos estándares o indicadores de logro y los mismos deben estar alineados a los objetivos y las metas.
- No están presentes las actividades que se van a desarrollar para el alcance de esas metas y esos objetivos.
- No se atiende adecuadamente en las metas y objetivos cómo se va a atraer y atender a poblaciones diversas.

Ausencias notables

- En este plan, es notable la ausencia del estudiante como eje central de la institución universitaria, y del aprendizaje estudiantil como objetivo central.
- Está ausente de todo el documento las posibles aportaciones académicas, investigativas y creativas de las facultades o departamentos de educación del sistema UPR.
- No se provee teoría de desarrollo del estudiante, ni de la facultad, ni de los empleados como trasfondo al plan estratégico, sus metas y objetivos.
- Aunque es loable la inserción de la diversidad, equidad e inclusión como eje prioritario de este plan, y éste es un tema central en las iniciativas de educación superior a nivel mundial, este no es el único pilar de esas nuevas tendencias. Este se inserta en la diversidad de oferta académica y la diversidad de saberes, formas de conocer e investigar en las que las universidades deben innovar. Además, se vincula con el reconocimiento de la universidad como bien público accesible para todos/as.
- Es importante destacar que una iniciativa mundial a la que las universidades deben aportar en el desarrollo de la investigación y el conocimiento ante las realidades que enfrentamos, es su responsabilidad y aportación a la obtención de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Iniciativa que esta totalmente ausente en este documento.

Pilar estratégico – Innovación Académica

- Bajo el pilar estratégico de Innovación Académica no se incluye el avalúo del aprendizaje estudiantil y su rol en ese proceso de innovación. Ejemplo, aunque en el objetivo 1l se menciona la evaluación de programas académicos, en éste no se hace referencia al avalúo del aprendizaje estudiantil tampoco.
- Se da prioridad en innovación académica y en investigación a las disciplinas y áreas que ya son grandes captadores de fondos, cuando se debe atender precisamente aquellas áreas de innovación cultural, educativa y social que tienen menos disponibilidad de recursos. Áreas que son señaladas como parte de las fortalezas de la UPR y que aportan a “las competencias del siglo 21 que suponen la capacidad de interactuar y responder críticamente a los retos de una sociedad global” (p.30).
- Una universidad de calidad para el siglo 21 se compromete con la generación de conocimiento relevante e importante a nivel local y global. Esto es, con el conocimiento como bien común, no solamente o prioritariamente aquel atado al mercado laboral.
- Igualmente, la oferta académica y la investigación no debe ser sujeta al mercado laboral – especialmente si es la innovación lo que se prioriza.

Meta 1

Objetivo 1^a - Potenciar los programas de mayor demanda conflige con la responsabilidad que tiene la Universidad de atender los problemas del país. Mayor demanda no necesariamente tiene que ver con las mayores necesidades del país. Si potencias solo los de mayor demanda es contradictorio con la fortaleza de ser la institución con mayor ofrecimiento y programas únicos en el país.

Objetivo 1d – movilidad docente – Se debe precisar, que la movilidad docente no puede imponerse ni realizarse en menoscabo a la misión, visión, metas y logros de los departamentos, facultades ni de la excelencia académica. Ni tampoco ir en detrimento de la labor académica-investigativa de los docentes.

Objetivo 1h – además de internados, añadir prácticas.

Meta 2

Objetivo 2b – Aunque reconocemos la importancia de aumentar y diversificar la oferta académica de la UPR, nos preguntamos ¿en qué medida este espacio se ocupa por otras instituciones de educación superior? ¿de qué manera comparan en calidad o compiten estos grados con los programas y ofertas ya existentes en la institución?

Meta 3

Objetivo 3^a. Aunque es necesaria e importante esta meta, no obstante, en la medida que se aumenta la carga de trabajo docente (mayor cantidad de secciones y responsabilidades administrativas) no se facilita el tiempo que posibilite este desarrollo. ¿Cómo será atractivo realizar estas tareas bajo las condiciones y la carga laboral actual, donde no hay recursos de apoyo a la docencia ni a la investigación?

Asunto Estratégico Innovación Administrativa

Meta 1

Objetivo 1d – La prioridad en reorganización de departamentos o unidades debe ser académica y de apoyo a la calidad de enseñanza e investigativa. No puede tomarse esta decisión en términos puramente económicos de uso de recursos institucionales. También en reconocimiento a la diversidad de oferta y programas únicos que se señalan como una fortaleza de la institución.

Meta 3

Esas alianzas estratégicas deben incluir de manera prioritaria el servicio y apoyo a las comunidades y poblaciones en mayor desigualdad.

Objetivo 3^a – Debe añadirse servicios de colaboración, a los de capacitación y consultoría. También se cuestiona la disponibilidad de tiempo de los docentes para ello, dada la carga de trabajo.

Asunto Estratégico Innovación en la Investigación

- Necesidad de apoyar el desarrollo de otras áreas de investigación en la cultura, ciencias sociales y educación que se identifican como fortalezas de la institución.
- ¿Qué apoyo se le brindará a la innovación en la investigación educativa? – Nuevamente está totalmente ausente las posibles aportaciones de facultades y docentes de educación.
- Se debe dar importancia a las investigaciones que atiendan los problemas del país, y problemáticas globales relacionadas.
- Ausente el favorecer la investigación y generación de conocimiento que reconozca las múltiples formas de ser y de saber, identificadas como prioritarias en informes de educación superior a nivel global

Objetivo 1b – Se deben asignar recursos específicos a las áreas que tienen menor oportunidades de fondos, pero tienen gran valor social y cultural.

Objetivo 1b – Se debe favorecer la colaboración en la investigación local, regional e internacional.

Objetivo 1d - ¿Solo se va a reconocer este aspecto del desarrollo sostenible?

Meta 3

Objetivo 3ª - ¿Qué recursos económicos y de personal se van a asegurar para este logro?

Asunto Estratégico Promoción de Valores Éticos y Estéticos de la Cultura

- Es necesario aclarar cuáles son los valores éticos a los que se refieren. Más allá de la diversidad, equidad e inclusión, ¿son los derechos humanos?.
- Se sugiere incorporar los derechos humanos como valores éticos universales en los objetivos que se desarrollan en esta sección
- Además se requiere precisar valores éticos y estéticos ¿conducentes a? Ejemplos:
Mundo pacífico, justo y sostenible
Democracia
Justicia social, económica y ambiental
Cooperación, colaboración y solidaridad
Sostenibilidad planetaria

Objetivo 1ª – Además de que lleven a la reflexión también añadir la palabra acción. “que fomenten la reflexión y la acción en torno a...”

Añadir al final de este objetivo, contextos comunitarios, sociales locales e internacionales.

From: [ELIZABETH CUEVAS DE JESUS](#)
To: [Actividades Senado Academico UPRRP](#)
Cc: [GRACE CARRO NIEVES](#)
Subject: Recomendaciones para el Plan Estratégico
Date: Tuesday, March 7, 2023 7:13:02 PM

7 de marzo de 2023

Senado Académico
Recinto de Río Piedras
Universidad de Puerto Rico

Recomendaciones de la Escuela Elemental, de la Facultad de Educación para el Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico.

En Reunión de Facultad del viernes, 3 de marzo de 2023, la Escuela Elemental acordó las siguientes recomendaciones al documento de Plan Estratégico:

1. Que se incluya la restauración del dinero a la Universidad que provenía del proceso legislativo. , El dinero recolectado por cobro de marbetes y el impuesto a los casinos debe también devolverse a la universidad.
2. El costo de la matrícula estudiantil debe reducirse para poder competir con las universidades privadas.
3. Es importante clarificar la terminología relacionada a las modalidades de los cursos: presencial, en línea, a distancia y virtual en el documento y establecer claro los porcentajes de la modalidad que debe tener el estudiante para alcanzar un grado.
4. Flexibilizar los procesos para proponer cursos nuevos.

Cordialmente,

Elizabeth Cuevas De Jesús, Ph.D
Directora Interina
Escuela Elemental
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras



Universidad de Puerto Rico – Recinto de Río Piedras

Oficina del Decano

23 de marzo de 2023

Dra. Claribel Caban Sosa
Secretaria Ejecutiva
Senado Académico

Estimada doctora Caban:

Según solicitado, la Facultad de Estudios Generales cumplió con la encomienda de coordinar reuniones en los Departamentos y unidades académicas para analizar y discutir el “Borrador del Plan Estratégico 2023 2028”. Por consiguiente, estamos enviando las recomendaciones y comentarios recabados.

Estoy a sus órdenes para atender cualquier pregunta.

Cordialmente,

Carlos J. Sánchez Zambrana, Ph. D.
Decano
Facultad de Estudios Generales

INFORME EJECUTIVO: ACCIONES AFIRMATIVAS DE LA FACULTAD DE
ESTUDIOS GENERALES EN PRO DE LA DISCUSION DEL PLAN
ESTRATÉGICO 2023-2028 DE LA PRESIDENCIA DE LA
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Una cartografía de acciones creativas e innovadoras

Primera Parte:

Introducción

En aras de atender la encomienda solicitada por el Senado Académico para que las Facultades consideraran, discutieran y enviaran contribuciones a la discusión del Plan Estratégico 2023-2028, presentamos este sumario con anejos. Veamos.

La Facultad de Estudios Generales, en medio de una emergencia de infraestructura y en donde tuvimos que hacer frente al inicio de enero de 2023 (segundo semestre) en condiciones especiales (257 secciones esparcidas por el recinto y los anfiteatros ocupados para sala de clases), nunca dejó su prolífera cartelera de actividades académicas y coadyuvantes a la docencia. Con todo, también dedicamos espacio para las discusiones institucionales como las que aquí se nos convoca. Así, como parte de nuestra tupida calendarización, celebramos una reunión Extraordinaria el 25 de enero de 2023 y tenemos programada otra para el 19 de abril. Para la primera, no contábamos con la información del Plan Estratégico 2023-2028, siendo que, para la segunda (Asamblea Ordinaria de la Facultad de Estudios Generales), figurará como tema específico en la agenda. No obstante, sabemos que hay fechas límite y plazos perentorios para esta discusión.

En ese entendido, en la Facultad de Estudios Generales- tan pronto se nos divulgó el documento- nos hemos movido a difundirlo masivamente y a encomendar a los directores para que realizaran asambleas departamentales para su consideración.¹ Empero y a pesar del refrán que dicta que *la prisa es mala consejera*, obtuvimos reacciones de cinco de los siete Departamentos, y la promesa de ‘reacciones’ en camino de parte de las unidades que solicitan más tiempo para pronunciarse.

¹ Recordamos una ‘encuesta’ que se realizó entre el 2021 y 2022, sobre el Plan Estratégico 2023-2028. A no dudarlo, la misma tuvo como inconvenientes lo que hemos diagnosticado como la “infodemia dentro de la pandemia” que tuvo como características inminentes el descomunal tráfico en las comunicaciones de internet y los avatares del bienio.

También se insistió con los Senadores académicos para que nos hicieran llegar sus posturas, desde la óptica de la Facultad.

Reflexiones generales desde el Decanato

Puestos a pensar en torno al tema de lo raudo o súbito del proceso de requerir reacciones, al *Plan Estratégico 2023-2028, Una cartografía de acciones creativas e innovadoras* solo puedo detenerme a considerar que este no es, ciertamente, un tema nuevo. Y no lo digo tan solo porque, para estos tiempos de renovación en la cúspide del sistema de gobernanza de la Universidad de Puerto Rico, es de esperarse la elaboración de este tipo de manifiesto,² sino porque, para los que ostentamos el privilegio de ser servidores públicos y más en la educación, es *sine qua non* el estar inmersos siempre en una madeja de 'Planes estratégicos de ejecución' y en 'apuntalamientos de ilusión' para un futuro mejor y para el fiel desempeño apegado al bien común en pro de las instituciones que representamos.

En rigor, al Decanato de Estudios Generales, no le toma por sorpresa esta fase de interlocución entre la Administración Central y los recintos y Facultades. Y con el fin de colaborar y contribuir a la discusión del documento ofrecemos las siguientes observaciones, desde una mirada holística integral.

- *Una cartografía de acciones creativas e innovadoras* representa un intitulado muy estimulante si le agregamos robustas y fértiles". Diría "creativas, innovadoras robustas y fértiles".
- La bondad de presentar explícitamente un 'marco teórico' para aplomar supuestos filosóficos o criterios heurísticos que subyacen la propuesta, es un acierto. Es lo honesto y lo recomendable para poder hablar de diálogos epistémicos productores. Me permito impulsarles el aprecio por el paradigma del pensamiento complejo (E. Morin), la transdisciplinariedad (B. Nicolescu) y el "pensamiento socialmente robusto" que ofrecerán excelentes estrategias para enfrentar innovaciones y chispas institucionales de creatividad.

² La trayectoria de planes estratégicos para el sistema y el recinto han asumido diversas nomenclaturas. Como ejemplos, en la "década de los diez" del siglo XXI se pueden recoger los siguientes registros: *Diez para la década; Universidad 2011; Golpe de Timón (2011); Visión Universidad 2016; Visión para avanzar (2014), Nueva Era de Innovación y Transformación (Plan Estratégico, 2017-2022); Plan de Trabajo* en 2019 Dr. Jorge Haddock, *Compromiso 2018-2023 (Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras)*, entre los más destacados.

- La selección de un FODA es buena como herramienta táctica de succión de pareceres y sabidurías. Sugiero, respetuosamente que debe mantenerse como documento vivo y abierto que acompañe al Plan Estratégico 2023-2028, además de proveer una adecuada justificación al mismo.
- Las variables económico-socioculturales que el Plan desarrolla otorgan un reconocimiento crucial a las determinantes actuales de la **desigualdad social**. Es nuestro deber como comunidad resignificar estos conceptos de 'reto demográfico' y desigualdad para combatirlos con ideas y proyectos de inclusión. La Facultad de Estudios Generales tiene varias pistas e iniciativas que ofrecer ávidas de impulso, auspicio y dedicación institucional.

[Nota: Como la discusión sobre este documento no se ha agotado, respetuosamente solicitamos se nos permita, agregar *addendas* conforme la discusión colectiva en la Facultad de Estudios Generales evolucione.



Carlos J. Sánchez Zambrana, PhD
Decano
Facultad de Estudios Generales

Segunda Parte:

(Ver anejos presentados por los departamentos y miembros de la Facultad)

OBSERVACIONES AL PLAN ESTRATEGICO 2023-2028

Doris G. Quiñones Hernández
Directora Interina

Estas son anotaciones generales recogidas en las reuniones del departamento con referente al tema.

El Departamento de Ciencias Sociales sostuvo dos reuniones extraordinarias en referencia al Plan Estratégico la segunda el miércoles 1 y 8 de marzo de 2023 de 11:30 am.-12:50 pm. La primera con un total de 15 profesores y 7 en la segunda. Queda pendiente hacer una revisión o transcripción de las mismas.

El primera se reaccionó frente a la urgencia y la falta de tiempo real para el análisis y la concreción de planteamientos efectivos a este documento. En términos generales ser resumió como uno muy parecido al plan anterior con algunos cambios menores.

Borrador de comentarios generales en la segunda reunión:

Cuidado él no se traicione el fundamento estatutario de universidad y nivel de calidad académica de la institución. El aporte y rigor intelectual debe ser el criterio que posicione como énfasis. El Plan estratégico adolece del nivel académico institucional proyectándose a modelos vocacionales u oficios técnicos en competencia con programas técnicos de otras instituciones. El valor primordial de la UPR es el alto nivel académico de desarrollo. Por lo que se debe potenciar el alcance internacional y enlace con universidades e instituciones internacionales. Hoy por hoy ninguna universidad en Puerto Rico supera a la UPR.

Pág. 13 la importancia de viabilizar la educación, formación profesional de alto nivel de población adulta con horarios diversificados y alternativas diversas en la presencial.

Pág. 19: las categorizaciones de sexo. Debe evaluar el referirse a hembras y varones. Iseo genérico sexual. Versus demografía hombres y mujeres.

Perfil docente pág. 21

- La distribución no responde a la realidad que se experimenta. Reducción de profesores de plantilla por desgaste. Congelación de plazas permanentes.
- Deben incluir el componente de docentes a tarea parcial.
- En referencia al 18% de empleados docentes. Debe actualizarse esta información.
-

Pág. 24 Debilidades

- Requiere se observe las dificultades de mala administración y la necesidad de planificación efectiva insertarnos en modelos más avanzados e innovadores de planificación.
 - La Perspectiva de lo gerencial y económico debe ser observado frente la calidad académica y la docencia real estable.
 - Condiciones inadecuadas para docentes.
 - Despilfarro.
 - El documento contiene dos problemas fundamentales: No plantea soluciones a la mala administración y falta de planificación efectiva. Requiere que se refuerce aceptar las responsabilidades
-
- Factor indicativo que debe ser atajado es la dimensión política partidista. Requiere una separación con los procesos electorarios del país.

Es importante el no hacer análisis basada ofrecer en consideraciones de cursos técnicos como si fuera la universidad de DECEP. Requiere separa en y hacer una distinción. Recuerda peligrosamente a la propuesta otra vez, de una universidad paralela.

-

EN GENERAL:

- Acceso real a la educación no se percibe.
- Establecer conexiones directas con las escuelas del sistema a público.
- Diagnóstico de la Salud se enfoca en parámetros de Estados Unidos. Debe observa las particularidades de Puerto Rico
- Que se divulgue el estudio o informe de evaluación del plan estratégico anterior de tal forma se pueda observar la efectividad de los objetivos y metas alcanzadas para afianzar este plan estratégico.
- Las instancias gubernamentales deben establecer, entablar alianzas y contratos de investigación y otros como requisito obligado con la universidad del Estado. La UPR Debe ser el referente fundamento de las consultas.
- Incorporar nuevas tendencias educativas en la convalidación de cursos conducentes a grados académicos.
- Contradicción: Innovar la oferta académica para que sea amplia diversa y que responda a las necesidades del país. Ambiguo. Cerrando cursos que plantean precisamente la diversificación y fortalezas académica de la institución
- Ausencia de un registro único de investigaciones activas los que limita las colaboraciones entre facultades y recintos del sistema universitario del país y otras. Universidad no reconoce las aportaciones de los profesores por contrato si no ingresan dinero directo a las arcas. Es importante que se pueda identificar los proyectores la aportación en especie. Leveraging.

OBSERVACIONES AL PLAN ESTRATEGICO 2023-2028

Doris G. Quiñones Hernández
Directora Interina

Estas son anotaciones generales recogidas en las reuniones del departamento con referente al tema.

El Departamento de Ciencias Sociales sostuvo dos reuniones extraordinarias en referencia al Plan Estratégico la segunda el miércoles 1 y 8 de marzo de 2023 de 11:30 am.-12:50 pm. La primera con un total de 15 profesores y 7 en la segunda. Queda pendiente hacer una revisión o transcripción de las mismas.

El primera se reaccionó frente a la urgencia y la falta de tiempo real para el análisis y la concreción de planteamientos efectivos a este documento. En términos generales se resumió como uno muy parecido al plan anterior con algunos cambios menores.

Borrador de comentarios generales en la segunda reunión:

Cuidado él no se traicione el fundamento estatutario de universidad y nivel de calidad académica de la institución. El aporte y rigor intelectual debe ser el criterio que posicione como énfasis. El Plan estratégico adolece del nivel académico institucional proyectándose a modelos vocacionales u oficios técnicos en competencia con programas técnicos de otras instituciones. El valor primordial de la UPR es el alto nivel académico de desarrollo. Por lo que se debe potenciar el alcance internacional y enlace con universidades e instituciones internacionales. Hoy por hoy ninguna universidad en Puerto Rico supera a la UPR.

Pág. 13 la importancia de viabilizar la educación, formación profesional de alto nivel de población adulta con horarios diversificados y alternativas diversas en la presencial.

Pág. 19: las categorizaciones de sexo. Debe evaluar el referirse a hembras y varones. Iseo genérico sexual. Versus demografía hombres y mujeres.

Perfil docente pág. 21

- La distribución no responde a la realidad que se experimenta. Reducción de profesores de plantilla por desgaste. Congelación de plazas permanentes.
- Deben incluir el componente de docentes a tarea parcial.
- En referencia al 18% de empleados docentes. Debe actualizarse esta información.
-

Pág. 24 Debilidades

- Requiere se observe las dificultades de mala administración y la necesidad de planificación efectiva insertarnos en modelos más avanzados e innovadores de planificación.
- La Perspectiva de lo gerencial y económico debe ser observado frente la calidad académica y la docencia real estable.
- Condiciones inadecuadas para docentes.
- Despilfarro.
- El documento contiene dos problemas fundamentales: No plantea soluciones a la mala administración y falta de planificación efectiva. Requiere que se refuerce aceptar las responsabilidades
- Factor indicativo que debe ser atajado es la dimensión política partidista. Requiere una separación con los procesos electorarios del país.

Es importante el no hacer análisis basada ofrecer en consideraciones de cursos técnicos como si fuera la universidad de DECEP. Requiere separa en y hacer una distinción. Recuerda peligrosamente a la propuesta otra vez, de una universidad paralela.

-

EN GENERAL:

- Acceso real a la educación no se percibe.
- Establecer conexiones directas con las escuelas del sistema a público.
- Diagnóstico de la Salud se enfoca en parámetros de Estados Unidos. Debe observa las particularidades de Puerto Rico
- Que se divulgue el estudio o informe de evaluación del plan estratégico anterior de tal forma se pueda observar la efectividad de los objetivos y metas alcanzadas para afianzar este plan estratégico.
- Las instancias gubernamentales deben establecer, entablar alianzas y contratos de investigación y otros como requisito obligado con la universidad del Estado. La UPR Debe ser el referente fundamento de las consultas.
- Incorporar nuevas tendencias educativas en la convalidación de cursos conducentes a grados académicos.
- Contradicción: Innovar la oferta académica para que sea amplia diversa y que responda a las necesidades del país. Ambiguo. Cerrando cursos que plantean precisamente la diversificación y fortalezas académica de la institución
- Ausencia de un registro único de investigaciones activas los que limita las colaboraciones entre facultades y recintos del sistema universitario del país y otras. Universidad no reconoce las aportaciones de los profesores por contrato si no ingresan dinero directo a las arcas. Es importante que se pueda identificar los proyectores la aportación en especie. Leveraging.

Observaciones al Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico: Una cartografía de acciones creativas e innovadoras

**Vivian Auffant Vázquez, PhD
Carmen López Álvarez, PhD.
Ángel Rosa Velez, PhD.
Departamento de Español
Facultad de Estudios Generales**

7 de marzo de 2023

Se exponen observaciones y correcciones de acuerdo al orden del documento recibido y se indicarán las páginas concernidas.

Introducción (3-4)

Esta parte carece de una exposición coherente de lo que es una universidad. No indica el papel central que ha tenido esta universidad en el desarrollo intelectual y cultural del país. La cultura lo es todo, incluye la ciencia y la tecnología; no es un reducido adorno artístico. Por lo cual la universidad es el eje principal del desarrollo económico. Debe responder a un plan de acción pensando en su población y en la responsabilidad del estado para atender los Derechos Humanos de cada persona.

La principal referencia es la relación entre la Universidad de Puerto Rico con el sistema educativo tanto público como privado. La observación de que es la institución que tiene el mayor acervo en hispanoparlantes para compararlas con Estados Unidos, es una frase para pedir fondos federales, no para identificar la labor que tiene esta universidad en la trayectoria educativa. Desde el inicio del documento está dejando la importancia del país mismo; en su lugar quiere trasponer la población puertorriqueña dentro de los Estados Unidos ignorando la población puertorriqueña en sí misma y el significado de la UPR para el pueblo puertorriqueño a través de generaciones.

El texto debe indicar el valor adquirido por el trabajo de estudiantes, docentes y no docentes como es el mérito de reconocimientos al carácter institucional y el ofrecimiento de saberes universales y actuales.

Marco teórico (p.7-11)

El modelo que rige la organización de la UPR tiene en su contra intereses partidistas. La práctica de que el gobernador del partido que sea, nombre personas a la Junta de Gobierno afecta la autonomía de la universidad y su gobernanza.

Apenas se señala en las limitaciones la injerencia de la Junta Fiscal cuando es el mayor escollo en el funcionamiento económico al quitarle los fondos que por ley le corresponden

a la UPR alterando los preceptos de fondos. Esa realidad empeora la ya situación económica mundial. Por ello la comparativa de las crisis mundiales no debe ser una justificación para la precariedad a la que se ha llevado a la institución.

No explica los datos, fechas, lugares y métricas que aluden haber utilizado en los grupos focales. Se indican porcentos sin la referencia concreta numérica para reconocer el porcentaje; es ambiguo.

Si bien el mercado laboral es importantísimo no se separa de un plan gubernamental que no favorece el propio desarrollo del país. El mercado laboral no debe ser la única consideración para la reforma universitaria. El texto denota proveer trabajadores para otros lugares, no para el desarrollo propio. Surge la pregunta: ¿Cuál es el plan al país, educar para vender cerebros fuera?

El texto reduce la visión de la universidad a una mera formativa para trabajos. No dice que si faltan empleos es debido a las leyes que ha impuesto el gobierno cerrando talleres de trabajo de manera directa y por falta de un respaldo a los diversos negocios que no hay en el país por la eliminación de leyes que favorecían al trabajador y profesional. Los comentarios e ideas para mejorar la enseñanza universitaria que salen de la base de docentes, no docentes y estudiantes no se les considera.

Ambiente externo (12-20)

En el tema de transición demográfica toma de referencia años sin especificar cuáles; es impreciso. Es de conocimiento público las deficiencias del departamento de estadísticas gubernamental por lo que los porcentos sin referentes numéricos concretos contextuados en años no ayudan a tener un vinculado confiable.

El tema migratorio que fue uno debidamente atendido y explicado por Vázquez Calzada en su momento, se utiliza en este documento para justificar la atención a la población puertorriqueña, obligada por varias circunstancias a emigrar, como ente económico para matricularse en la universidad a distancia. Si bien puede ser una fuente de ingreso esa matrícula, no está garantizada.

Debe atenderse la educación como uno de los Derechos Humanos fundamentales para el desarrollo de la persona. Es una responsabilidad del estado que sea, no de la empresa privada. La oración de la página 15 no va a la par con un plan responsable: *fomentar una sociedad más equitativa*. En su lugar debe decir: **formar** una sociedad más equitativa a través de la educación. El cambio de palabra intenta transformar una frase sin compromiso del estado, a una acción del estado que contribuya a promover identidades, cumpliendo con las generaciones de Derechos Humanos al educar la sociedad en todos sus aspectos. La educación no es un negocio, es un derecho.

El dato de que el 56.5% de la población menor de 18 años y el 40% entre 18 y 68 años vive bajo el nivel de pobreza, no abunda en las causas que debe atender el estado. Debe

considerar la labor y las aportaciones de la universidad en las estrategias para superarlas.

La situación de pobreza en Puerto Rico tiene que ver con las leyes de cabotaje, el no poder negociar fuera de Estados Unidos y las limitaciones a la población en cuanto a empleos por las ayudas recibidas, sumado lo anterior al proceso burocrático que empeora el escenario. Esta realidad que se deja pasar sin análisis en este documento es parte de la problemática que busca alternativas.

Este plan propuesto contradice la exposición que ha tenido la universidad con el fin de aumentar la matrícula. Se han anunciado nuevos fondos federales a programas de acceso universitario como son los adultos y los atletas. En este texto no se considera la población de confinados a la que se le han aprobado los fondos de estudios; tampoco se indican las alianzas con entidades gubernamentales a fin de fortalecer los ofrecimientos.

La universidad contribuye de manera principal al proceso educacional del desarrollo del conocimiento que impulsa la economía mediante las investigaciones y proyectos. Para ello se nutre del estudiantado de las escuelas públicas que precisan mayor respaldo para bajar la tasa de deserción escolar. Se busca mejorar los horarios de las escuelas públicas pese a las condiciones limitantes de la planta física y el magisterio. ¿Cuáles son los modelos creados en Puerto Rico para este análisis que sirvan de comparativa y no la referencia de otros modelos que no consideran las condiciones propias para superarlas?

Ambiente interno (21-26)

Situación de la facultad en términos de años de servicio y falta de plazas empeora las diferencias de sueldos. ¿Cuándo van a estar disponibles las plazas en lugar de someter a docentes con contratos a perpetuidad con unos sueldos limitados pero exigentes en cuanto a responsabilidades?

La búsqueda de recursos implica educación a distancia a los puertorriqueños en Estados Unidos, diversas poblaciones de Puerto Rico. Este plan no distingue otras poblaciones estudiantiles con características no tradicionales. Repito: Se han anunciado nuevos fondos federales a programas de acceso universitario como son los adultos, atletas. No consideran la población de confinados a la que se le han aprobado los fondos de estudios, ni las alianzas con entidades gubernamentales a fin de fortalecer el ofrecimiento.

¿Cuáles son las normativas y procesos que dificultan atender las necesidades estudiantiles y de personal docente? Es importante destacar esta referencia con ejemplos específicos para presentar alternativas viables y sustentar los cambios necesarios para ofrecimientos pertinentes de manera responsable. Sin embargo, hay indicaciones administrativas para el cierre de cursos y especialidades que obligan al estudiantado a buscar alternativas en universidades privadas. ¿Se respalda o no se respalda la educación universitaria pública?

El registro único de investigaciones tiene varias limitaciones como son las iniciativas investigativas del ejército y sus ramas que es proveedor de grandes fondos para las investigaciones. Lo otro que tiene que ver son los derechos adquiridos por el procesamiento de propuestas para proyectos finales y las patentes.

El texto debe explicar el propósito amplio formativo, investigativo, de proyectos concretos que puede y hace la universidad. No presenta estrategias para atender. Debe explicar y justificar que la oferta académica se atempere al perfil poblacional. No toma en cuenta el contexto del país. Tampoco considera las comunidades aledañas al recinto para ayudar a pensar en la meta de estudios universitarios en la comunidad y contribuir a la retención escolar. En torno a las debilidades y amenazas indicadas parece que el estado no quiere atenderlas porque ambas deben responder a soluciones que tenga el plan gubernamental para respaldar el derecho a la educación universitaria.

Contexto (27-39)

Es importante fortalecer colecciones bibliográficas añadiendo, pero no eliminando libros que presentan antecedentes importantes. La práctica mal entendida de eliminar referencias para actualizar los referentes los últimos cinco años, debe revisarse con detenimiento.

La situación del estatus de la isla nos hace dependientes únicamente de los fondos estadounidenses, cuando pueden considerarse otras ayudas de países e instituciones fuera de EU.

La pregunta debe ser ¿cómo y por qué se amplía la innovación de oferta académica?

Las metas de innovación en lo administrativo no deben implicar eliminar personal para que tenga más trabajo a menor sueldo beneficiando la institución.

La cultura lo es todo, incluye las ciencias y la tecnología. La ética va en cada uno de los programas y planes propuestos como parte de la auto evaluación y la relación entre las personas para promover un clima de aprendizaje y convivencia en respeto y equidad.

Conclusión de las observaciones

Si se quiere ser ético hay que reconocer la situación histórica para superar las limitaciones del sistema. Puerto Rico no tiene injerencia en el cabotaje y las tarifas de aduanas por lo que se limita al desarrollo económico.

La educación universitaria es uno de los Derechos Humanos fundamentales; es un derecho no un negocio.

El uso de la tecnología debe reforzar la educación y la modalidad a distancia. Esa tecnología no debe cancelar la modalidad presencial. Privilegiar la educación a distancia sirve para eliminar personal docente y no docente. La institución mediante la alta jerarquía administrativa debe mantener el prestigio de la investigación y docencia adquirido en todas las ramas del saber.

Este texto no reconoce la importancia de la Universidad de Puerto Rico en el plan de desarrollo de un país. Trata la cultura de manera reduccionista sin reconocer que la cultura lo es todo.

El propósito de esta propuesta parece hacer una Universidad en Puerto Rico no para Puerto Rico y cancelar la Universidad de Puerto Rico.

Comentarios al Plan estratégico UPR 2023-2028
Mabel Rodríguez Centeno
5 de marzo de 2023

1. La presidencia de la Universidad de Puerto Rico no tiene interés alguno por el insumo de las comunidades universitarias al proyecto quinquenal contenido en este documento. De interesarle, el tiempo para leer, comentar y discutir este plan hubiese sido otro. En el caso de la Facultad de Estudios Generales del Recinto de Río Piedras, el apremio por comentarios llegó en forma de “mandato”, el miércoles 1 de marzo obtener reacciones antes del lunes 6. En términos reglamentarios, por ejemplo, reunirnos como Departamento Académico, era imposible. Mi superior decidió hacer una consulta asincrónica por internet. No obstante, la premura supone una falta de respeto hacia el tiempo de ponderación, lectura e integración de esta tarea entre las múltiples que ocupan al sector docente (del que formo parte). De seguro a la presidencia y al resto del liderato universitario le preocupa cualquier otro asunto que no sea la debida puesta en marcha de lo verdaderamente académico. Al parecer “el diálogo franco y el consenso de las comunidades universitarias” aludidos en la página 7 del documento solamente ocupa y preocupa a la Junta de Gobierno, no así a la Presidencia UPR, Rectoría UPRRP y Decanato de la FEG.
2. En la introducción al Plan estratégico se enuncia la intención de “**fortalecer** el sitial de prestigio” de la institución en el ámbito de la educación superior y “**preservar** su relevancia mientras se adapta y responde ágilmente a los retos apremiantes del país” (pág. 4), no obstante, “es tanta la agilidad” que el proyecto descuida los aspectos fundamentales que garantizan el prestigio y relevancia del proyecto universitario público de Puerto Rico. El Plan es rico en alusiones, poco claras, a la diversidad, equidad e inclusión de poblaciones ¿nuevas? Y enfático en los retos demográficos y económicos que emplazan la vida en Puerto Rico hoy, pero todo lo resuelve con “empresarismo” y gestión de las artes y la cultura y operaciones “autofinanciables” en el mejor estilo de una verborrea tecnócrata francamente distante a los pilares profundamente académicos que han caracterizado la UPR. De retención y contratación en las condiciones contractuales idóneas de académicos, dice entre poco y nada. La alusión al fortalecimiento de las colecciones bibliográficas aparece en la página 33 como una verdadera rareza. El documento es mucho más enfático en la educación como mercancía, que en el fortalecimiento de los pilares que a través del tiempo tanto han servido como inversión en democracia, en artes, en cultura, en tecnología y en ciencia. Aquí la educación es mercancía de consumo y de universidad hay muy poco. En este documento, producto de miradas exclusivamente tecnócratas y utilitarias, la universidad conocida queda completamente desdibujada. Se habla de una Universidad al servicio de Puerto Rico pero su liderato parece más interesado en servir a los capitales en Puerto Rico, que en una institución de calidad que procure el bienestar de las personas en Puerto Rico.

3. La transición demográfica, la agudización de la desigualdad económica y los cambios tecnológicos acelerados en la educación aparecen como grandes retos que este plan quinquenal pretende afrontar. A esos efectos se proyectan acciones en torno a “la innovación de la oferta académica, de los procesos administrativos y de la labor creativa en beneficio de la cultura” aunque no queda claro como responden las acciones en tanto soluciones a los retos expresados. (p. 28) Eso sí, en el Plan se puntualiza el interés en la “*diversidad, equidad e inclusión*” (así destacado en itálicas en el citado documento) como una **tendencia** en el ámbito de la educación global. Y esto es muy interesante porque es una inquietud que llega, como disposición del mundo global, en momentos en que las iniciativas que durante tantos años se empujaron desde las bases universitarias para atender miradas de género y sexualidades diversas y visibilizar las necesidades de equidad e inclusión en cuanto a raza y clase, están desaparecidas o asfixiadas –a menos de que cuenten con fondos externos. Sin agotar con ejemplos quiero mencionar que, en el 2019, siendo el hoy presidente Luis Ferrao, rector del Río Piedras se dejó descubierto el pago a l*s conferenciantes magistrales del Coloquio Sobre las Mujeres celebrado en este Recinto. Y esto aun cuando los dineros para la liquidación provenían de una subvención de la Fundación Puertorriqueña de las Humanidades. Esto llega también cuando el Recinto de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico, le puso las cosas tan difíciles a quienes organizaron el Coloquio ¿Del Otro Lao? (entre el año 2006 hasta el 2020), que hoy la continuación de esa importante reunión está en veremos. Esto llega también cuando las oficinas, el seminario Mara Negrón y demás facilidades del Programa de Mujer y Género en el Recinto de Río Piedras permanecen clausuradas por el mal estado en que quedaron después de los huracanes, la pandemia y sobre todo la dejadez y abandono. Las clases todavía se dan, pero bajo una existencia institucional fantasmagórica, sin lugar apropiado para impartir saberes tan importantes a los efectos de la “diversidad, equidad e inclusión” mentadas en el proyecto. Sería mucho mejor, mucho más creíble, mucho más humano reconocer la estela de apatía institucional que ha pesado históricamente sobre las poblaciones diversas desde asuntos de género, clase, raza y situación vital que tanto afectan la disparidad económica y la inequidad. Todavía hoy l*s docentes que imparten cursos a nuestros estudiantes en situación de confinamiento tienen que hacerlo sin percibir compensación alguna (ad honorem).

Para universitari*s trans, cuir, lgbttiq+, racializadas y en situación de precariedad o en situación de privación de libertad, decir en un Plan estratégico que atenderán nuestros asuntos con mediciones de avalúo es francamente doloroso. Nuestras vidas no son comités de la Junta de Gobierno o certificaciones universitarias. Tampoco se trata de ser tendencia novel en la educación superior global.

Decir que “la oferta académica deberá atender los intereses” de las poblaciones diversas y que debe atenderlo desde enfoques interseccionales, es digno de celebración, pero solo si es para tomarlo en serio. De lo contrario, esto se sumaría a

la larga lista de las violencias históricas de la UPR sobre personas como nosotr*s. Nuestra manera de vivir es mucho más que utilidad y ganancia, más vale que se nos tome en serio. Por ejemplo, la asociación estudiantil Resi-Queer desapareció con el cierre de las residencias universitarias de costo razonable en 2017, la preocupación institucional por la vivienda de l*s estudiantes queer y trans, que redundaría en equidad e inclusión, nunca existió verdaderamente, hasta hoy por supuesto, no figura en ninguna parte. No negamos que tener baños inclusivos y la posibilidad de utilizar nuestros nombres escogidos en el correo electrónico y en otras instancias de la vida universitaria es muchísimo. Pero ser tratad*s como “cosas” o “principios” que redundan en la atracción al consumo de nuev*s estudiantes (presenciales, hibrid*s o a distancia) o que conviene reconocer dadas las tendencias globales, es más que hiriente, es inaceptable.

4. Como ya es costumbre en los documentos provenientes de los planes de Luis Ferrao la investigación y las artes son lo que importa solo al final. En cuanto a la investigación, esta vez se enuncian deseos transdisciplinarios e integración de distintos saberes en diferentes lugares, incluso. Pero cuando se entra en materia, se olvida que la investigación en la UPR, si bien tiene aportes de primerísimo valor en las áreas de ciencias y tecnologías, también integra otras muchas áreas de conocimiento, creación y acción. Al parecer, hay un intento por ir más allá del edificio de Ciencias Moleculares, pero todavía parece muy distante a las realidades históricas de las comunidades universitarias de los once recintos UPR.

Sobre las artes y la cultura, en esta ocasión quieren asociarse con la democracia y con los valores éticos y estéticos que alimentan la responsabilidad social y política. Así que se proponen fomentar las actividades dentro y fuera de los currículos y la reflexión mediante la investigación. Como verán ninguna novedad, ninguna idea nueva en cuanto a la producción cultural, su difusión e integración verdadera a la totalidad de la experiencia universitaria y vital. De un programa de residencias artísticas para nuestr*s precarizad*s creadores, nada, por ejemplo. En dicho documento, la novedad en cuanto a las artes es que además de seguir fungiendo como adorno o entretenimiento, l*s artistas deben ser capacid*s en emprendimiento. Así también ell*s quedan reducidos a quienes son para los movimientos del mercado y el capital.

Este es el Plan estratégico para la universidad del *business*, para la Universidad de Puerto Rico como mera mercancía. No es solo pobre, es una verdadera tristeza, merecemos mucho más porque somos mucho más.

Consulta asincrónica al borrador del Plan Estratégico 2023-2028

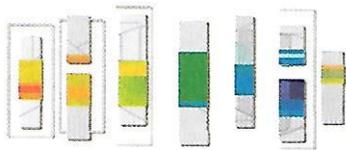
1.Comentario al borrador del Plan Estratégico 2023-2028

2 responses

ID	Name	Responses
1	anonymous	<p>En atención a la solicitud que se nos cursa para estudiar, analizar y comentar el Borrador del Plan Estratégico 2023-208 de la Universidad de Puerto Rico:Una cartografía de acciones creativas e innovadoras para el viernes 3 de marzo de 2023; es mi parecer que un plan de tamaña envergadura y extensión en su contenido amerita se le otorgue a nuestra facultad un tiempo razonable para que pueda expresarse y participar de las decisiones académicas y administrativas contenidas en este borrador. Por lo tanto, solicito que la fecha sea prorrogada por lo menos una semana y que de ninguna manera dicho borrador sea considerado en ausencia del ejercicio democrático y participativo de nuestro cuerpo docente.</p>
2	anonymous	<p>Comentarios al Plan estratégico UPR 2023-2028 Mabel Rodríguez Centeno 5 de marzo de 2023 1. La presidencia de la Universidad de Puerto Rico no tiene interés alguno por el insumo de las comunidades universitarias al proyecto quinquenal contenido en este documento. De interesarle, el tiempo para leer, comentar y discutir este plan hubiese sido otro. En el caso de la Facultad de Estudios Generales del Recinto de Río Piedras, el apremio por comentarios llegó en forma de “mandato”, el miércoles 1 de marzo obtener reacciones antes del lunes 6. En términos reglamentarios, por ejemplo, reunirnos como Departamento Académico, era imposible. Mi superior decidió hacer una consulta asincrónica por internet. No obstante, la premura supone una falta de respeto hacia el tiempo de ponderación, lectura e integración de esta tarea entre las múltiples que ocupan al sector docente (del que formo parte). De seguro a la presidencia y al resto del liderato universitario le preocupa cualquier otro asunto que no sea la debida puesta en marcha de lo verdaderamente académico. Al parecer “el diálogo franco y el consenso de las comunidades universitarias” aludidos en la página 7 del documento solamente ocupa y preocupa a la Junta de Gobierno, no así a la Presidencia UPR, Rectoría UPRRP y Decanato de la FEG. 2. En la introducción al Plan estratégico se enuncia la intención de “fortalecer el sitial de prestigio” de la institución en el ámbito de la educación superior y “preservar su relevancia mientras se adapta y responde ágilmente a los retos apremiantes del país” (pág. 4), no obstante, “es tanta la agilidad” que el proyecto descuida los aspectos fundamentales que garantizan el prestigio y relevancia del proyecto universitario público de Puerto Rico. El Plan es rico en alusiones, poco claras, a la diversidad, equidad e inclusión de poblaciones ¿nuevas? Y enfático en los retos demográficos</p>

ID Name Responses

		<p>y económicos que emplazan la vida en Puerto Rico hoy, pero todo lo resuelve con “empresarismo” y gestión de las artes y la cultura y operaciones “autofinanciables” en el mejor estilo de una verborrea tecnócrata francamente distante a los pilares profundamente académicos que han caracterizado la UPR. De retención y contratación en las condiciones contractuales idóneas de académicos, dice entre poco y nada. La alusión al fortalecimiento de las colecciones bibliográficas aparece en la página 33 como una verdadera rareza. El documento es mucho más enfático en la educación como mercancía, que en el fortalecimiento de los pilares que a través del tiempo tanto han servido como inversión en democracia, en artes, en cultura, en tecnología y en ciencia. Aquí la educación es mercancía de consumo y de universidad hay muy poco. En este documento, producto de miradas exclusivamente tecnócratas y utilitarias, la universidad conocida queda completamente desdibujada. Se habla de una Universidad al servicio de Puerto Rico pero su liderato parece más interesado en servir a los capitales en Puerto Rico, que en una institución de calidad que procure el bienestar de las personas en Puerto Rico. 3. La transición demográfica, la agudización de la desigualdad económica y los cambios tecnológicos acelerados en la educación aparecen como grandes retos que este plan quinquenal pretende afrontar. A esos efectos se proyectan acciones en torno a “la innovación de la oferta académica, de los procesos administrativos y de la labor creativa en beneficio de la cultura” aunque no queda claro como responden las acciones en tanto soluciones a los retos expresados. (p. 28) Eso sí, en el Plan se puntualiza el interés en la “diversidad, equidad e inclusión” (así destacado en itálicas en el citado documento) como una tendencia en el ámbito de la educación global. (adjunto copia en otro formato porque excede los caracteres provistos)</p>
--	--	---



COLLEGE OF
general studies

English Department

Plan Estratégico UPR 2023-2028

English Department Feedback

March 2023

Although the English Department in the College of General Studies did not have a reasonable timeframe to read the document thoroughly to review and reflect upon it, consider it responsibly and provide feedback accordingly, we discussed the matter in a Department meeting, and this document summarizes that discussion.

1. Students' Profile

Students are being admitted through alternate processes, and this population is not provided with a consistent support system to attend to its needs through graduation. For that reason, many withdraw within the first two semesters of entering university.

Many of our students have the need to work part-time and UPRRP does not provide registration options for them. Although the institution is an in-person university, making more courses in a diversity of modalities available to students will help them adjust their studies to their income needs.

Recommendations:

Encourage students to form support groups such as peer study groups (groups that form to study together for specific courses) and learning communities (groups involving students taking the same courses, such as Math, Science and English). Spending more money on the issue may not necessarily work and there is not much money anyway. Student-based support groups would cost little or nothing and might make a big difference. For more info, see [Academic support strategies](#), which lists many ways to help students succeed. The doc is research-based and goes into detail on the various topics and cites graduation rates for participants.

2. Professors' Profile

The document states that 44% of the professors are contract professors. We would like to know how many of them are part-time and full-time. 44% is almost half of the professors.

It is important to define what “tiempo completo” means. It may give the impression that full-time professors have some sort of job security. Also, while contract professors in other departments are teaching full-time with 12 credits, in our department, full-time professors teach between 15 and 18 credits, resulting in the following situations:

- They are unable to pursue research goals because they do not have the time.
- It is difficult to recruit them for committee work and other departmental tasks because of this workload.
- It limits opportunities for academic life/activities for these colleagues.

The following is a professor's profile in the English Department:

- There are 12 tenured professors, 1 tenure-track professor, 13 full-time professors of which four were authorized unwillingly by the institution this semester because of the urgent need and lack of candidates (they were part-time contracts last semester), and 3 part-time professors. The department offers 125 sections each year to provide services to most of the first-year students admitted in August every year.
- From those professors, 15 have a doctoral degree, 9 are ABD (are currently working on their dissertations or taking doctoral courses), and 4 have Masters degrees
- Most of the full-time professors are researching to complete their doctoral degrees together with a workload of 15 to 18 credits per semester. They have no job security. And the workload prevents them from benefiting from TAREs, FIPI and other academic research opportunities. Doctoral dissertation research is not considered for TAREs either.
- Despite the steady academic offerings in our department (given the challenge that English is a difficult subject for which to find qualified professors with doctorates), every year it is a challenging task to get the full-time contracts we need to teach our courses.
- Because of the “*plan de emergencia fiscal*” that has been applied to the institution, a percentage (20%-30%) of the contract professors’ salary is deducted every year. Not to mention that it often takes them until the end of the semester to get paid. This is unacceptable.
- The “*plan de relevo*” process, which is the document used to assign tenure-track positions, needs to be revised. The fact that ten tenured professors have recently retired and only one tenured position has been given back to the department is not working. Our department used to have 25+ tenured (and tenure-track) professors and now it has 12 because of this tendency.
- The lack of tenured professors in this department, and the heavy workloads of contract professors, often make it very difficult for us to constitute the committees we need to have a functioning, effective department.

Recommendations:

- Strategies to work with Departments like ours must be different because the characteristics of the Department are different.
- We support five-year contracts. Other institutions do this. It is less expensive for the institution and provides both job security to professors and academic stability to the department.
- Offer tenure-track positions according to the number of professors who retire in a reasonable manner. How many full-time professors can be paid by the money reserved for one tenured professor in general? That would be good to know and maybe relevant information to consider while doing this plan.

3. Research Profile

The document states that we are a research institution. In reality, the institution does not support the research of the majority of professors in our department. Support means providing spaces, funds, and fair opportunities for everybody to do research and share it with others.

Professors need time to do research. TAREs should be 3 credits. The full-time workload in our department (not to mention contract professors that teach 15 to 18 units) prevents professors from getting involved in research projects. We have a rich and diverse research talent among our professors, tenured and contract. Research topics include:

- ESL/EFL
- Teaching strategies
- Student-centered learning
- Linguistics
- Language endangerment/Endangered languages
- Community related topics
- Literature and culture of the Puerto Rican Diaspora
- Caribbean literature and culture (including, music, religion, dance, etc.)
- *Afrodescendencia*
- Multiethnic/multiracial Literature
- Action-research- the professor investigates his/her own practices and innovations often occur as a result
- Technology integration and virtual learning environments

Recommendations:

- Provide resources and conditions for collaborative research (TAREs)
- Looking at the philosophical underpinnings of the university, if we are considered a research university and 44% of our faculty is non-tenured, giving the non-tenured professors research opportunities would make this reality at all levels.
- We have diverse research talent in our department. We need time to do all the wonderful things that we do.
- What professors in this department need most for research (especially given the lack of financial support for research and travel funds) is time! TAREs should provide professors with opportunities to receive 3 credit course releases. This would give them the time they desperately need for research and writing. This will be beneficial not only to the intellectual growth of our professors but also to the students who benefit from this research in the classroom.

4. Academic Innovation

In this document there is a call for academic innovation. In our department, where only 12 professors are tenured, it is very difficult to sustain ongoing processes for academic innovation. We have diverse academic backgrounds amongst our professors, and, with some consideration and resources, this could work to our advantage in pedagogical and academic innovation. To innovate, we need the following:

- More resources in the form of time to involve more professors to collaborate in this effort.
- Time to start academic conversations, discussions, and research about innovative techniques. This demands teamwork, and the institution must provide time and space for these collaborations.
- Appropriate infrastructure. Improvements are needed to equip classrooms with reliable, current technology and reliable, effective wi-fi throughout the campus.
- Resources and tools are needed for innovation to occur successfully.
- We need better administrative infrastructure and support to innovate in a diversity of modalities for our courses.
- Infrastructure must respond to the demands of innovation.

- Other campuses are more updated in many aspects (technology, resources, etc). Why is Rio Piedras so behind?

Recommendations:

- Reasonable workload for contract professors. Perhaps a cap on the number of credits contract professors can teach.
- Currently, TAREs cannot be used for developing courses, revising courses, or performing doctoral research. Changing these specifications could be a good way to broaden our chances to innovate.
- The UPR-RP version of Moodle is outdated. We should use the institutional Moodle version which is more current and cleaner.
- If professors are expected to innovate in the classroom, the institution must provide the appropriate infrastructure. For example: One cannot do collaborative activities in the classroom if our classrooms are so full of extra desks that a professor cannot even walk through them. Classrooms need to be spaces that invite collaboration.

General suggestions or comments:

- Collaboration is key to innovation. In order for professors to work together they must have time to do so.
- Connect with the Spanish Department to have joint statements about the major aspects we discussed today and similar situations.

Plan Estratégico UPR 2023-2028
Comentarios del Departamento de Inglés
Marzo 2023

Aunque el Departamento de Inglés de la Facultad de Estudios Generales no dispuso de un plazo razonable para leer detenidamente el documento a fin de revisarlo y reflexionar sobre él, considerarlo de forma responsable y aportar los comentarios pertinentes, debatimos el asunto en una reunión del Departamento, y este documento resume dicha discusión.

1. Perfil de los estudiantes

Los estudiantes están siendo admitidos a través de procesos alternativos, y esta población no cuenta con un sistema de apoyo consistente que atienda sus necesidades hasta la graduación. Por ello, muchos se dan de baja en los dos primeros semestres de su ingreso en la universidad.

Muchos de nuestros estudiantes tienen la necesidad de trabajar a tiempo parcial y la UPRRP no provee opciones de matrícula para ellos. Aunque la institución es una universidad presencial, poner a disposición de los estudiantes más cursos en una diversidad de modalidades les ayudará a ajustar sus estudios a sus necesidades de ingreso.

Recomendaciones:

Invitar a los estudiantes a formar grupos de apoyo, como grupos de estudio entre pares (grupos que se forman para estudiar juntos cursos específicos) y comunidades de aprendizaje (grupos en los que participan estudiantes que cursan las mismas asignaturas, como Matemáticas, Ciencias e Inglés). Gastar más dinero en el tema no tiene por qué funcionar y, de todos modos, no hay mucho dinero. Los grupos de apoyo basados en los estudiantes costarían poco o nada y podrían marcar una gran diferencia. Para más información, consulte [Academic support strategies](#), que enumera muchas maneras de ayudar a los estudiantes a tener éxito. El documento se basa en la investigación y entra en detalle en los diversos temas y cita las tasas de graduación de los participantes.

2. Perfil de los profesores

El documento indica que el 44% de los profesores son por contrato. Nos gustaría saber cuántos de ellos son a tiempo parcial y cuántos a tiempo completo. El 44% es casi la mitad de los profesores.

Es importante definir qué significa "tiempo completo". Puede dar la impresión de que los profesores a tiempo completo tienen algún tipo de seguridad laboral. Además, mientras que en otros departamentos los profesores por contrato imparten cursos a tiempo completo con 12

créditos, en nuestro departamento los profesores a tiempo completo imparten entre 15 y 18 créditos, lo que da lugar a las siguientes situaciones:

- No pueden perseguir objetivos de investigación porque no tienen tiempo.
- Es difícil reclutarlos para trabajar en comités y otras tareas departamentales debido a esta carga de trabajo.
- Limita las oportunidades de vida/actividades académicas de estos colegas.

A continuación, se presenta el perfil de un profesor del Departamento de Inglés:

- Hay 12 profesores permanentes, 1 profesor probatorio, 13 profesores a tiempo completo de los cuales cuatro fueron autorizados por la institución este semestre debido a la necesidad urgente y a la falta de candidatos (eran contratos a tiempo parcial el semestre pasado), y 3 profesores a tiempo parcial. El departamento ofrece 125 secciones cada semestre y ofrece servicios a la mayoría de los estudiantes de primer año admitidos en agosto de cada año.
- De estos profesores, 15 tienen doctorado, 9 son ABD (están trabajando actualmente en sus disertaciones o tomando cursos de doctorado), y 4 tienen maestría.
- La mayoría de los profesores a tiempo completo están investigando para completar sus doctorados junto con una carga de trabajo de 15 a 18 créditos por semestre. No tienen seguridad laboral. Y la carga de trabajo les impide beneficiarse de los programas TARE, FIPI y otras oportunidades de investigación académica. La investigación de tesis doctorales tampoco se tiene en cuenta para los TARE.
- A pesar de la constante oferta académica de nuestro departamento (dado que el inglés es una asignatura difícil para reclutar profesores con doctorado y cualificados), cada año es una tarea ardua conseguir los contratos a tiempo completo que necesitamos para impartir nuestros cursos.
- Debido al "plan de emergencia fiscal" que se ha aplicado a la institución, cada año se le descuenta, además, un porcentaje (20%-30%) del salario de los profesores por contrato. Sin contar que tardan en cobrar muchas veces hasta el final del semestre. Lo cual es inaceptable.
- Es necesario revisar el proceso del "plan de relevo", que es el documento que se utiliza para asignar las plazas probatorias. El hecho de que diez profesores permanentes se hayan jubilado recientemente y sólo se haya devuelto al departamento un puesto probatorio no está funcionando. Nuestro departamento solía tener más de 25+ profesores permanentes (y probatorios) y ahora tiene 12 debido a esta tendencia.
- La falta de profesores permanentes en este departamento, y las pesadas cargas de trabajo de los profesores por contrato, a menudo nos hacen muy difícil constituir los comités que necesitamos para tener un departamento que funcione y sea eficiente.

Recomendaciones:

- Las estrategias para trabajar con Departamentos como el nuestro deben ser diferentes porque las características del Departamento son diferentes.
- Nosotros apoyamos los contratos de cinco años (multianuales). Otras instituciones lo hacen. Es menos costoso para la institución y proporciona tanto seguridad laboral a los profesores como estabilidad académica al departamento.
- Ofrecer plazas probatorias en función del número de profesores que se jubilen de forma razonable. ¿A cuántos profesores a tiempo completo se puede pagar con el dinero reservado para un profesor permanente en general? Sería bueno saberlo y quizá sea información relevante a tener en cuenta al hacer este plan.

3. Perfil de la investigación

El documento afirma que somos una institución de investigación. En realidad, la institución no apoya la investigación de la mayoría de los profesores de nuestro departamento. Apoyar significa proporcionar espacios, fondos y oportunidades justas para que todo el mundo investigue y lo comparta con los demás.

Los profesores necesitan tiempo para investigar. Los TARES deben ser de 3 créditos. La carga de trabajo a tiempo completo en nuestro departamento (por no hablar de los profesores por contrato que imparten de 15 a 18 créditos) impide a los profesores implicarse en proyectos de investigación. Tenemos un talento investigador rico y diverso entre nuestros profesores, titulares y contratados. Los temas de investigación incluyen:

- ESL/EFL
- Estrategias de enseñanza
- Aprendizaje centrado en el estudiante
- Lingüística
- Lenguas en peligro
- Temas/Proyectos relacionados con la comunidad
- Literatura y cultura de la diáspora puertorriqueña
- Literatura y cultura del Caribe (incluyendo, música, religión, danza, etc.)
- Afrodescendencia
- Literatura multiétnica/multirracial
- Investigación-acción - el profesor investiga sus propias prácticas y a menudo se producen innovaciones como resultado
- Integración de la tecnología y entornos virtuales de aprendizaje

Recomendaciones:

- Proporcionar recursos y condiciones para la investigación colaborativa (TAREs)
- Teniendo en cuenta los fundamentos filosóficos de la universidad, si se nos considera una universidad de investigación y el 44% de nuestro profesorado no es titular, dar a los profesores no titulares oportunidades de investigación haría que esto fuera una realidad a todos los niveles.
- Tenemos diversos talentos investigadores en nuestro departamento. Necesitamos tiempo para hacer todas las cosas maravillosas que hacemos.
- Lo que más necesitan los profesores de este departamento para investigar (especialmente dada la falta de apoyo financiero para la investigación y de fondos para viajes) es tiempo. Los TAREs deberían ofrecer a los profesores la oportunidad de recibir 3 créditos de descarga. Esto les daría el tiempo que necesitan desesperadamente para investigar y escribir. Esto sería beneficioso no sólo para el crecimiento intelectual de nuestros profesores, sino también para los estudiantes que se benefician de esta investigación en la sala de clases.

4. **Innovación académica**

En este documento se hace un llamado a la innovación académica. En nuestro departamento, donde sólo 12 profesores permanentes, es muy difícil mantener procesos continuos de innovación académica. Nuestros profesores tienen una formación académica diversa y, con un poco de consideración y recursos, esto podría beneficiarnos en la innovación pedagógica y académica. Para innovar, necesitamos lo siguiente

- Más recursos en forma de tiempo para involucrar a más profesores que colaboren en este esfuerzo.
- Tiempo para iniciar conversaciones académicas, debates e investigaciones sobre técnicas innovadoras. Esto exige trabajo en equipo, y la institución debe proporcionar tiempo y espacio para estas colaboraciones.
- Infraestructuras adecuadas. Se necesitan mejoras para dotar las salas de clases de tecnología confiable y actualizada, así como de wi-fi estable, robusto y eficiente en todo el campus.
- Se necesitan recursos y herramientas para que la innovación se produzca con éxito.
- Necesitamos una mejor infraestructura administrativa y apoyo para innovar en una diversidad de modalidades para nuestros cursos.
- Las infraestructuras deben responder a las exigencias de la innovación.
- Otros recintos están más actualizados en muchos aspectos (tecnología, recursos, etc). ¿Por qué Río Piedras está tan atrasado?

Recomendaciones:

- Carga de trabajo razonable para los profesores por contrato. Quizás un tope límite en el número de créditos que pueden impartir los profesores en estas condiciones.
- Actualmente, los TARE no pueden utilizarse para desarrollar cursos, revisar cursos o realizar investigaciones doctorales. Cambiar estas especificaciones podría ser una buena manera de ampliar nuestras posibilidades de innovar.
- La versión de Moodle de la UPR-RP está desactualizada. Deberíamos utilizar la versión institucional de Moodle que es más actual y limpia.
- Si se espera que los profesores innoven en el salón de clases, la institución debe proveer la infraestructura adecuada. Por ejemplo: No se pueden fomentar actividades colaborativas en salas de clase atestadas de pupitres en las que un profesor ni siquiera puede caminar entre ellos. Las salas de clases deben ser espacios que inviten a la colaboración.

Sugerencias o comentarios generales:

- La colaboración es clave para la innovación. Para que los profesores trabajen juntos deben tener tiempo para hacerlo.
- Conectar con el Departamento de Español para tener declaraciones conjuntas sobre los principales aspectos que hemos tratado hoy y situaciones similares.

CERTIFICACIÓN

En consonancia con las metas 1 a 3 del Plan Estratégico, la dirección del Programa de Bachillerato en Artes de la Facultad de Estudios Generales (PBAEG), **certifica** que entiende debe continuar y redoblar sus esfuerzos para primero, *aumentar el reclutamiento*, segundo, lograr la *retención de estudiantes* y tercero garantizar que puedan *completar su grado académico* en el tiempo establecido.

Para aumentar el reclutamiento es necesario reestablecer la comunicación y exposición del PBAEG a estudiantes de escuela superior, mediante actividades de orientación como la que se llevará a término el próximo 30 de marzo del 2023, con los estudiantes de la Vila Mayo, en la que los estudiantes visitan la Facultad de Estudios Generales. En el pasado han sido recurrentes las visitas a las escuelas superiores, sin embargo, luego de la situación acaecida en el 2020, dicha práctica se ha interrumpido.

Para lograr la retención de estudiantes se ha implementado el Programa de Acompañamiento Académico el cual se articula y posibilita con la colaboración del Centro de Competencias Lingüísticas. Desde que se informó al Comité de Asuntos Académicos del PBAEG, en el Primer Semestre 2022-2023, no se ha cesado en planificar el modo y manera de lograr que los estudiantes de nuestro Programa hagan visitas recurrentes al centro, en donde se les debe proveer de los medios para adquirir las destrezas que facilitarán el que puedan lograr la calidad de investigación necesaria para completar una tesina o proyecto final que pueda considerarse para ser publicado.

En adición, la retención debería aumentar al mejorar los ofrecimientos y posibilidades académicas del PBAEG, un ejemplo de esto lo es la implementación curricular del Programa Conjunto de Bachillerato en Estudios Generales y Maestría en Planificación, el cual ya ha sido aprobado y está próximo a iniciar. Otro ejemplo, lo es el reactivar el Programa Articulado en Ingeniería.

Para que los estudiantes del PBAEG puedan completar su grado académico, se trabaja en un plan de asesoría académica en el cual se monitoree el progreso académico de los estudiantes de modo individual y se le pueda guiar en su selección de cursos cada semestre, de modo que se enfoquen en tomar los cursos pertinentes al conjunto estructurado, lo que debe proveerles de la información necesaria para elegir su tema de investigación para la tesina.

La dirección del PBAEG piensa solicitar a la administración que se viabilice la paga de al menos un crédito a los consejeros de tesina estudiantiles.

Para una mejora sustantiva del PBAEG, a tono con las metas del Plan estratégico, se requiere de captar fondos externos, que contribuyan a mejorar la calidad de los programas ofrecidos y considerar incorporar programas que ofrezcan el uso de tecnologías computacionales en la investigación.

Estas consideraciones son solo algunas de las posibles para mejorar en reclutamiento, retención y en éxito estudiantil en el logro de sus grados académicos. Estos procedimientos y otros tantos posibles pueden considerarse.

Cordialmente:
Juan C. Delgado
Director PBAEG

Saludos decanos, colegas y directores:

El viernes por la tarde no tuve la oportunidad de participar en la reunión del Plan Estratégico en el Departamento de Inglés debido a una cita médica pautada. En la presente carta envió mis comentarios sobre el Plan Estratégico, el cual encontré preciso, claro y comprensivo. Añadí algunas ideas y sugerencias.

Debido a la desigualdad económica en Puerto Rico, y la falta de retención de estudiantes en la Universidad necesitamos más programas como el PSAE subsidiados por instituciones gubernamentales y sin fines de lucro. Se podría trabajar en conjunto con los programas TRIO. Esto a su vez exigiría la contratación de más consejeros académicos para que guíen y aconsejen a los estudiantes en el programa de bachillerato. Además, muchos estudiantes de PSAE prefieren tomar las clases presenciales y tener comunidad.

Más aún, esta acción es imperativa para la retención de estos nuevos estudiantes en el currículo universitario. La tutoría en estos casos es esencial ya que los nuevos estudiantes necesitan tener una total comprensión del sistema social y académico existentes en una institución de alto nivel académico.

Es nuestro deber encontrar nuevas disciplinas adaptadas a los tiempos en que vivimos. El estudiante tiene un propósito de relevancia y satisfacción personal cuando decide ingresar en nuestras aulas universitarias. Debemos respetar y oír sus inquietudes y metas. Carreras como Mercadotecnia en medios sociales (*Social media marketing*), Ciencia de datos (*Data Science*), Ingeniería de datos para inteligencia artificial (*Artificial Intelligence Data Science*), Escritura creativa contemporánea para guiones en medios digitales.

Objetivo 1

Implementar un plan de monitoreo que facilite la intervención efectiva del servicio directo al estudiante para maximizar el éxito estudiantil mediante procesos académicos y administrativos ágiles. Contratar personas que le ofrezcan el servicio a los estudiantes al estilo de los programas de apoyo.

Objetivo 2

Crear alianzas internacionales. Animar y dar apoyo a los estudiantes para que sean partícipes de un programa de intercambio fuera de Puerto Rico en lugares como Europa, Latinoamérica y los Estados Unidos.

Meta 1

Crear grados asociados como en el pasado.

Meta 2

Desarrollar alianzas estratégicas.

Meta 3

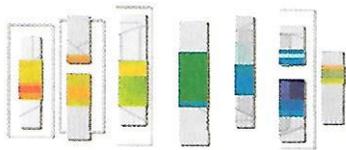
Crear conciencia para el mantenimiento ecológico, sanitario y social del país (limpieza de playas y áreas docentes universitarias, trabajo comunitario).

Asuntos estratégicos:

- Desarrollar de la innovación en la investigación
- Promover el intercambio de los docentes a universidades en el extranjero
- Contratar profesores del extranjero a la universidad vía consorcios, conferencias, ciclos académicos.

Atentamente,

Daphne Martínez-Luengo, Ph.D.
Directora PSAE/ Servicio de Apoyo al estudiante
Catédrica
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
Facultad de Estudios Generales
787-764-0000, ext. 88969



COLLEGE OF
general studies

English Department

Plan Estratégico UPR 2023-2028

English Department Feedback

March 2023

Although the English Department in the College of General Studies did not have a reasonable timeframe to read the document thoroughly to review and reflect upon it, consider it responsibly and provide feedback accordingly, we discussed the matter in a Department meeting, and this document summarizes that discussion.

1. Students' Profile

Students are being admitted through alternate processes, and this population is not provided with a consistent support system to attend to its needs through graduation. For that reason, many withdraw within the first two semesters of entering university.

Many of our students have the need to work part-time and UPRRP does not provide registration options for them. Although the institution is an in-person university, making more courses in a diversity of modalities available to students will help them adjust their studies to their income needs.

Recommendations:

Encourage students to form support groups such as peer study groups (groups that form to study together for specific courses) and learning communities (groups involving students taking the same courses, such as Math, Science and English). Spending more money on the issue may not necessarily work and there is not much money anyway. Student-based support groups would cost little or nothing and might make a big difference. For more info, see [Academic support strategies](#), which lists many ways to help students succeed. The doc is research-based and goes into detail on the various topics and cites graduation rates for participants.

2. Professors' Profile

The document states that 44% of the professors are contract professors. We would like to know how many of them are part-time and full-time. 44% is almost half of the professors.

It is important to define what “tiempo completo” means. It may give the impression that full-time professors have some sort of job security. Also, while contract professors in other departments are teaching full-time with 12 credits, in our department, full-time professors teach between 15 and 18 credits, resulting in the following situations:

- They are unable to pursue research goals because they do not have the time.
- It is difficult to recruit them for committee work and other departmental tasks because of this workload.
- It limits opportunities for academic life/activities for these colleagues.

The following is a professor's profile in the English Department:

- There are 12 tenured professors, 1 tenure-track professor, 13 full-time professors of which four were authorized unwillingly by the institution this semester because of the urgent need and lack of candidates (they were part-time contracts last semester), and 3 part-time professors. The department offers 125 sections each year to provide services to most of the first-year students admitted in August every year.
- From those professors, 15 have a doctoral degree, 9 are ABD (are currently working on their dissertations or taking doctoral courses), and 4 have Masters degrees
- Most of the full-time professors are researching to complete their doctoral degrees together with a workload of 15 to 18 credits per semester. They have no job security. And the workload prevents them from benefiting from TAREs, FIPI and other academic research opportunities. Doctoral dissertation research is not considered for TAREs either.
- Despite the steady academic offerings in our department (given the challenge that English is a difficult subject for which to find qualified professors with doctorates), every year it is a challenging task to get the full-time contracts we need to teach our courses.
- Because of the “*plan de emergencia fiscal*” that has been applied to the institution, a percentage (20%-30%) of the contract professors’ salary is deducted every year. Not to mention that it often takes them until the end of the semester to get paid. This is unacceptable.
- The “*plan de relevo*” process, which is the document used to assign tenure-track positions, needs to be revised. The fact that ten tenured professors have recently retired and only one tenured position has been given back to the department is not working. Our department used to have 25+ tenured (and tenure-track) professors and now it has 12 because of this tendency.
- The lack of tenured professors in this department, and the heavy workloads of contract professors, often make it very difficult for us to constitute the committees we need to have a functioning, effective department.

Recommendations:

- Strategies to work with Departments like ours must be different because the characteristics of the Department are different.
- We support five-year contracts. Other institutions do this. It is less expensive for the institution and provides both job security to professors and academic stability to the department.
- Offer tenure-track positions according to the number of professors who retire in a reasonable manner. How many full-time professors can be paid by the money reserved for one tenured professor in general? That would be good to know and maybe relevant information to consider while doing this plan.

3. Research Profile

The document states that we are a research institution. In reality, the institution does not support the research of the majority of professors in our department. Support means providing spaces, funds, and fair opportunities for everybody to do research and share it with others.

Professors need time to do research. TAREs should be 3 credits. The full-time workload in our department (not to mention contract professors that teach 15 to 18 units) prevents professors from getting involved in research projects. We have a rich and diverse research talent among our professors, tenured and contract. Research topics include:

- ESL/EFL
- Teaching strategies
- Student-centered learning
- Linguistics
- Language endangerment/Endangered languages
- Community related topics
- Literature and culture of the Puerto Rican Diaspora
- Caribbean literature and culture (including, music, religion, dance, etc.)
- *Afrodescendencia*
- Multiethnic/multiracial Literature
- Action-research- the professor investigates his/her own practices and innovations often occur as a result
- Technology integration and virtual learning environments

Recommendations:

- Provide resources and conditions for collaborative research (TAREs)
- Looking at the philosophical underpinnings of the university, if we are considered a research university and 44% of our faculty is non-tenured, giving the non-tenured professors research opportunities would make this reality at all levels.
- We have diverse research talent in our department. We need time to do all the wonderful things that we do.
- What professors in this department need most for research (especially given the lack of financial support for research and travel funds) is time! TAREs should provide professors with opportunities to receive 3 credit course releases. This would give them the time they desperately need for research and writing. This will be beneficial not only to the intellectual growth of our professors but also to the students who benefit from this research in the classroom.

4. Academic Innovation

In this document there is a call for academic innovation. In our department, where only 12 professors are tenured, it is very difficult to sustain ongoing processes for academic innovation. We have diverse academic backgrounds amongst our professors, and, with some consideration and resources, this could work to our advantage in pedagogical and academic innovation. To innovate, we need the following:

- More resources in the form of time to involve more professors to collaborate in this effort.
- Time to start academic conversations, discussions, and research about innovative techniques. This demands teamwork, and the institution must provide time and space for these collaborations.
- Appropriate infrastructure. Improvements are needed to equip classrooms with reliable, current technology and reliable, effective wi-fi throughout the campus.
- Resources and tools are needed for innovation to occur successfully.
- We need better administrative infrastructure and support to innovate in a diversity of modalities for our courses.
- Infrastructure must respond to the demands of innovation.

- Other campuses are more updated in many aspects (technology, resources, etc). Why is Rio Piedras so behind?

Recommendations:

- Reasonable workload for contract professors. Perhaps a cap on the number of credits contract professors can teach.
- Currently, TAREs cannot be used for developing courses, revising courses, or performing doctoral research. Changing these specifications could be a good way to broaden our chances to innovate.
- The UPR-RP version of Moodle is outdated. We should use the institutional Moodle version which is more current and cleaner.
- If professors are expected to innovate in the classroom, the institution must provide the appropriate infrastructure. For example: One cannot do collaborative activities in the classroom if our classrooms are so full of extra desks that a professor cannot even walk through them. Classrooms need to be spaces that invite collaboration.

General suggestions or comments:

- Collaboration is key to innovation. In order for professors to work together they must have time to do so.
- Connect with the Spanish Department to have joint statements about the major aspects we discussed today and similar situations.

Plan Estratégico UPR 2023-2028
Comentarios del Departamento de Inglés
Marzo 2023

Aunque el Departamento de Inglés de la Facultad de Estudios Generales no dispuso de un plazo razonable para leer detenidamente el documento a fin de revisarlo y reflexionar sobre él, considerarlo de forma responsable y aportar los comentarios pertinentes, debatimos el asunto en una reunión del Departamento, y este documento resume dicha discusión.

1. Perfil de los estudiantes

Los estudiantes están siendo admitidos a través de procesos alternativos, y esta población no cuenta con un sistema de apoyo consistente que atienda sus necesidades hasta la graduación. Por ello, muchos se dan de baja en los dos primeros semestres de su ingreso en la universidad.

Muchos de nuestros estudiantes tienen la necesidad de trabajar a tiempo parcial y la UPRRP no provee opciones de matrícula para ellos. Aunque la institución es una universidad presencial, poner a disposición de los estudiantes más cursos en una diversidad de modalidades les ayudará a ajustar sus estudios a sus necesidades de ingreso.

Recomendaciones:

Invitar a los estudiantes a formar grupos de apoyo, como grupos de estudio entre pares (grupos que se forman para estudiar juntos cursos específicos) y comunidades de aprendizaje (grupos en los que participan estudiantes que cursan las mismas asignaturas, como Matemáticas, Ciencias e Inglés). Gastar más dinero en el tema no tiene por qué funcionar y, de todos modos, no hay mucho dinero. Los grupos de apoyo basados en los estudiantes costarían poco o nada y podrían marcar una gran diferencia. Para más información, consulte [Academic support strategies](#), que enumera muchas maneras de ayudar a los estudiantes a tener éxito. El documento se basa en la investigación y entra en detalle en los diversos temas y cita las tasas de graduación de los participantes.

2. Perfil de los profesores

El documento indica que el 44% de los profesores son por contrato. Nos gustaría saber cuántos de ellos son a tiempo parcial y cuántos a tiempo completo. El 44% es casi la mitad de los profesores.

Es importante definir qué significa "tiempo completo". Puede dar la impresión de que los profesores a tiempo completo tienen algún tipo de seguridad laboral. Además, mientras que en otros departamentos los profesores por contrato imparten cursos a tiempo completo con 12

créditos, en nuestro departamento los profesores a tiempo completo imparten entre 15 y 18 créditos, lo que da lugar a las siguientes situaciones:

- No pueden perseguir objetivos de investigación porque no tienen tiempo.
- Es difícil reclutarlos para trabajar en comités y otras tareas departamentales debido a esta carga de trabajo.
- Limita las oportunidades de vida/actividades académicas de estos colegas.

A continuación, se presenta el perfil de un profesor del Departamento de Inglés:

- Hay 12 profesores permanentes, 1 profesor probatorio, 13 profesores a tiempo completo de los cuales cuatro fueron autorizados por la institución este semestre debido a la necesidad urgente y a la falta de candidatos (eran contratos a tiempo parcial el semestre pasado), y 3 profesores a tiempo parcial. El departamento ofrece 125 secciones cada semestre y ofrece servicios a la mayoría de los estudiantes de primer año admitidos en agosto de cada año.
- De estos profesores, 15 tienen doctorado, 9 son ABD (están trabajando actualmente en sus disertaciones o tomando cursos de doctorado), y 4 tienen maestría.
- La mayoría de los profesores a tiempo completo están investigando para completar sus doctorados junto con una carga de trabajo de 15 a 18 créditos por semestre. No tienen seguridad laboral. Y la carga de trabajo les impide beneficiarse de los programas TARE, FIPI y otras oportunidades de investigación académica. La investigación de tesis doctorales tampoco se tiene en cuenta para los TARE.
- A pesar de la constante oferta académica de nuestro departamento (dado que el inglés es una asignatura difícil para reclutar profesores con doctorado y cualificados), cada año es una tarea ardua conseguir los contratos a tiempo completo que necesitamos para impartir nuestros cursos.
- Debido al "plan de emergencia fiscal" que se ha aplicado a la institución, cada año se le descuenta, además, un porcentaje (20%-30%) del salario de los profesores por contrato. Sin contar que tardan en cobrar muchas veces hasta el final del semestre. Lo cual es inaceptable.
- Es necesario revisar el proceso del "plan de relevo", que es el documento que se utiliza para asignar las plazas probatorias. El hecho de que diez profesores permanentes se hayan jubilado recientemente y sólo se haya devuelto al departamento un puesto probatorio no está funcionando. Nuestro departamento solía tener más de 25+ profesores permanentes (y probatorios) y ahora tiene 12 debido a esta tendencia.
- La falta de profesores permanentes en este departamento, y las pesadas cargas de trabajo de los profesores por contrato, a menudo nos hacen muy difícil constituir los comités que necesitamos para tener un departamento que funcione y sea eficiente.

Recomendaciones:

- Las estrategias para trabajar con Departamentos como el nuestro deben ser diferentes porque las características del Departamento son diferentes.
- Nosotros apoyamos los contratos de cinco años (multianuales). Otras instituciones lo hacen. Es menos costoso para la institución y proporciona tanto seguridad laboral a los profesores como estabilidad académica al departamento.
- Ofrecer plazas probatorias en función del número de profesores que se jubilen de forma razonable. ¿A cuántos profesores a tiempo completo se puede pagar con el dinero reservado para un profesor permanente en general? Sería bueno saberlo y quizá sea información relevante a tener en cuenta al hacer este plan.

3. Perfil de la investigación

El documento afirma que somos una institución de investigación. En realidad, la institución no apoya la investigación de la mayoría de los profesores de nuestro departamento. Apoyar significa proporcionar espacios, fondos y oportunidades justas para que todo el mundo investigue y lo comparta con los demás.

Los profesores necesitan tiempo para investigar. Los TARES deben ser de 3 créditos. La carga de trabajo a tiempo completo en nuestro departamento (por no hablar de los profesores por contrato que imparten de 15 a 18 créditos) impide a los profesores implicarse en proyectos de investigación. Tenemos un talento investigador rico y diverso entre nuestros profesores, titulares y contratados. Los temas de investigación incluyen:

- ESL/EFL
- Estrategias de enseñanza
- Aprendizaje centrado en el estudiante
- Lingüística
- Lenguas en peligro
- Temas/Proyectos relacionados con la comunidad
- Literatura y cultura de la diáspora puertorriqueña
- Literatura y cultura del Caribe (incluyendo, música, religión, danza, etc.)
- Afrodescendencia
- Literatura multiétnica/multirracial
- Investigación-acción - el profesor investiga sus propias prácticas y a menudo se producen innovaciones como resultado
- Integración de la tecnología y entornos virtuales de aprendizaje

Recomendaciones:

- Proporcionar recursos y condiciones para la investigación colaborativa (TAREs)
- Teniendo en cuenta los fundamentos filosóficos de la universidad, si se nos considera una universidad de investigación y el 44% de nuestro profesorado no es titular, dar a los profesores no titulares oportunidades de investigación haría que esto fuera una realidad a todos los niveles.
- Tenemos diversos talentos investigadores en nuestro departamento. Necesitamos tiempo para hacer todas las cosas maravillosas que hacemos.
- Lo que más necesitan los profesores de este departamento para investigar (especialmente dada la falta de apoyo financiero para la investigación y de fondos para viajes) es tiempo. Los TAREs deberían ofrecer a los profesores la oportunidad de recibir 3 créditos de descarga. Esto les daría el tiempo que necesitan desesperadamente para investigar y escribir. Esto sería beneficioso no sólo para el crecimiento intelectual de nuestros profesores, sino también para los estudiantes que se benefician de esta investigación en la sala de clases.

4. **Innovación académica**

En este documento se hace un llamado a la innovación académica. En nuestro departamento, donde sólo 12 profesores permanentes, es muy difícil mantener procesos continuos de innovación académica. Nuestros profesores tienen una formación académica diversa y, con un poco de consideración y recursos, esto podría beneficiarnos en la innovación pedagógica y académica. Para innovar, necesitamos lo siguiente

- Más recursos en forma de tiempo para involucrar a más profesores que colaboren en este esfuerzo.
- Tiempo para iniciar conversaciones académicas, debates e investigaciones sobre técnicas innovadoras. Esto exige trabajo en equipo, y la institución debe proporcionar tiempo y espacio para estas colaboraciones.
- Infraestructuras adecuadas. Se necesitan mejoras para dotar las salas de clases de tecnología confiable y actualizada, así como de wi-fi estable, robusto y eficiente en todo el campus.
- Se necesitan recursos y herramientas para que la innovación se produzca con éxito.
- Necesitamos una mejor infraestructura administrativa y apoyo para innovar en una diversidad de modalidades para nuestros cursos.
- Las infraestructuras deben responder a las exigencias de la innovación.
- Otros recintos están más actualizados en muchos aspectos (tecnología, recursos, etc). ¿Por qué Río Piedras está tan atrasado?

Recomendaciones:

- Carga de trabajo razonable para los profesores por contrato. Quizás un tope límite en el número de créditos que pueden impartir los profesores en estas condiciones.
- Actualmente, los TARE no pueden utilizarse para desarrollar cursos, revisar cursos o realizar investigaciones doctorales. Cambiar estas especificaciones podría ser una buena manera de ampliar nuestras posibilidades de innovar.
- La versión de Moodle de la UPR-RP está desactualizada. Deberíamos utilizar la versión institucional de Moodle que es más actual y limpia.
- Si se espera que los profesores innoven en el salón de clases, la institución debe proveer la infraestructura adecuada. Por ejemplo: No se pueden fomentar actividades colaborativas en salas de clase atestadas de pupitres en las que un profesor ni siquiera puede caminar entre ellos. Las salas de clases deben ser espacios que inviten a la colaboración.

Sugerencias o comentarios generales:

- La colaboración es clave para la innovación. Para que los profesores trabajen juntos deben tener tiempo para hacerlo.
- Conectar con el Departamento de Español para tener declaraciones conjuntas sobre los principales aspectos que hemos tratado hoy y situaciones similares.

21 de marzo de 2023

Dr. Carlos Sánchez Zambrana
Decano
Facultad de Estudios Generales
UPR-RP

Estimado doctor Sánchez:

Un saludo cordial. Ayer lunes 20 de marzo los miembros del Departamento de Ciencias Biológicas tuvimos una reunión extraordinaria para conversar y presentar observaciones y recomendaciones al **Plan Estratégico 23-28 de la UPR**.

Comienzo indicando que en el DCIBI nos alineamos con la Dra. Marta Collazo, compañera y senadora académica, en su **Segunda Reacción al Plan estratégico 2023-2028**. En este documento (se incluye), la Dra. Collazo reflexiona de manera ponderada y críticamente sobre el **Plan**.

Pero, discutimos también entre los presentes diversos aspectos que presentamos aquí de manera puntual. El **Plan** nos llega de manera vertical, de arriba hacia abajo, y en su página 5 se describe una estructura de Junta de Gobierno en la cual de 14 miembros, 9 son nombrados por el gobernador y por tanto está politizada. La Junta de Supervisión Fiscal a su vez ha sido la que ha socavado la capacidad de recursos tanto humano como material debido a la reducción de un 50% del presupuesto que el estado proveía a la Universidad Pública.

Entonces coincidíamos los reunidos que el **Plan** era utópico y abstracto. Mucho de lo que se propone para hacer está expresado en forma muy general ni se indica de forma concreta el cómo. Tampoco se parte de los resultados o datos obtenidos del **Plan** previo.

En la página 20 se habla de "*fortalecer las estrategias que apoyan el éxito estudiantil desde las etapas de reclutamiento...*", pues entonces vayamos a las comunidades a insertarnos en el apoyo y colaboración con aquellos que debido a la pobreza infantil podrían terminar como desertores escolares, o tener mínimas probabilidades para estudios postsecundarios, bajos ingresos en la adultez y menos salud (pag. 16). Algo que no se menciona, que se evade, es cómo la educación universitaria es una herramienta efectiva para disminuir la criminalidad y la violencia. Trabajar una educación por la paz.

Se habla de traer más estudiantes. Pero, hasta el momento, solo el 48% de los estudiantes que recibimos son de la escuela pública. Nosotros, la UPR, hemos sido cómplices en el desarrollo del problema de la desigualdad social. Con humildad debemos reconocerlo y trabajar con intensidad en la solución, porque en los últimos cinco años la situación de la desigualdad se ha hecho más crítica en nuestro país.

Entonces, trabajamos para que los niños/as y jóvenes escolares lleguen a la UPR. Y ¿cómo mejoramos los servicios a estos nuevos alumnos universitarios? ¿Cómo rompemos con la cultura del **no** administrativo? ¿Cómo mejoramos los servicios a los estudiantes con impedimentos? ¿Y para los rezagados, cómo trabajar referidos para apoyarles? ¿Cómo ayudarles a conseguir hospedaje? ¿Y a los hijos de inmigrantes cómo ayudarles a conseguir una educación universitaria? Esto les permitirá apoyar a sus familias a la vez que aporta al desarrollo de P.R. La UPR tiene que desarrollar una cultura de servicio para nuestros estudiantes, empleados docentes y no docentes, y para las comunidades. Es así cómo podemos esperar que los puertorriqueños defiendan y saquen la cara por su Universidad.

Sobre mantener el alto nivel en la calidad de la enseñanza y elevar los niveles de creación e investigación de la UPR, los profesores y profesoras del DCIBI entendemos que aún dentro de la situación presupuestaria en la que estamos, debemos comenzar a ofrecer contratos de dos a tres años a los docentes a contratar, de manera que se les provea de una seguridad económica a la vez que se le puede solicitar compromiso y estimularles en su producción académica. El Departamento de dónde surge esta recomendación tiene solo 10 profesores de plantilla de los cuales 3 se retirarán en diciembre de 2023. Prima mantener el grupo de profesores que en la actualidad son contratados a tiempo completo por 10 meses. Ya se hizo tarde para hablar de relevo generacional, tenemos que actuar y trabajar con las limitaciones de presupuesto que tenemos.

Y mientras tanto, allá arriba, de dónde surge el **Plan**, se apliquen el discurso de emprendimiento y comiencen a visualizar la manera para allegar fondos al presupuesto institucional.

A las órdenes para aclarar dudas sobre este documento

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Gerardo Arroyo", with a horizontal line extending to the right.

Prof. Gerardo Arroyo
Director interino
Departamento de Ciencias Biológicas

Segunda reacción al Plan estratégico 2023-2028

Luego de la reunión llevada a cabo con los senadores donde se realizó una revisión al Plan estratégico 2023-2028, deseo consignar las siguientes observaciones y sugerencias:

Como comenté en mi primera reacción al Plan estratégico, considero que el mismo enfatiza una visión de desarrollo del sistema educativo de la UPR tomando en consideración dos retos que señalan la necesidad de justicia en el acceso a la educación de excelencia. Los dos factores son: la merma poblacional y la brecha económica entre los distintos componentes de nuestra sociedad. El plan busca propulsar el que la Universidad, a pesar de la reducción en el apoyo económico del estado, utilice sus fortalezas para poder continuar sirviendo como vehículo de cambio del país. Se utilizan los hallazgos que señala el FODA para establecer metas y objetivos.

El Plan estratégico toma la disparidad y brecha económica de las clases del país como un propulsor para una agenda educativa y administrativa que acorte o elimine las distancias. Al mismo tiempo, reconoce que la población a la que la UPR sirve y servirá en estos próximos años, ha sido forjada en esta crisis. El plan pretende proveer estrategias que puedan atraer a estas poblaciones. De esa manera, se ve a la UPR sirviendo a la comunidad y, a la vez, haciendo sostenible sus programas con aquellos intereses encontrados en las poblaciones evaluadas.

De acuerdo con lo que expuse previamente, es prudente que la UPR se cuestione cuál debe ser su rol ante las necesidades de las poblaciones que no desean proseguir carreras educativas largas. La UPR cuenta con carreras cortas en algunos recintos que podrían ser fortalecidas. Pero se debe evaluar el rol de la Universidad y dónde sería más efectiva su injerencia dentro de la educación del país. La pregunta que subyace es si un aumento en programas de carreras cortas responde a las misión y metas de la UPR. ¿Es necesario que la Universidad ejecute estos programas en todos sus recintos? ¿Es viable y sostenible esta estrategia dentro del mercado de universidades que ya tienen sus nichos en este tipo de acercamiento educativo? ¿Cómo impactaría un incremento en estos programas la misión de la UPR? ¿Es ese el derrotero que deseamos para el mejor sistema educativo y de investigación del país?

En cuanto a la educación a distancia o en línea, el establecimiento de cursos y grados en esta modalidad pueden flexibilizar el proceso educativo y hacerlo más llamativo a algunos sectores poblacionales. Para esto es necesario contar con los recursos tecnológicos y el adiestramiento adecuado.

Otro aspecto que debe ser evaluado es cómo la información recabada para realizar el plan fue plasmada en pilares, metas y objetivos. El documento debería iniciar haciendo una evaluación del plan estratégico vigente a la luz de los indicadores establecidos para analizar su implementación y que están consignados en el mismo plan. También se debe comparar su estructura y contenido. El plan estratégico vigente es breve, tiene metas y objetivos claros y posee indicadores generales para medir el cumplimiento de las metas y objetivos.

En comparación, el plan estratégico bajo evaluación presenta fallas en la formulación de algunas de sus metas y objetivos, y adolece de criterios para evaluar la implementación del plan. Es necesario que se revisen y clarifiquen las metas y se analicen los objetivos de manera que estos concuerden con las metas. Además, el plan debe ser más breve y se debe mejorar su estructura. Parte de la información descriptiva puede estar en un apéndice para ser consultada.

El plan debe proveer guías para trabajar con todos los componentes de la comunidad universitaria, así como con los que deseen acceder a ella. Debe también, proveer estrategias que permitan mantener la gobernanza y la sana administración de los menguados recursos fiscales. Estas estrategias deben incluir la responsabilidad del estado en su sistema educativo, al igual que la de todos los que componemos la comunidad universitaria. El plan requiere enfatizar la necesidad de mantener una universidad del estado que pueda cumplir con sus metas. La UPR debe proveer una educación pertinente para alcanzar el mejor desarrollo del país. Reconociendo que nuestro sistema educativo lleva a cabo la mayoría de la labor investigativa y creativa a nivel subgraduado y graduado, no podemos medir su eficiencia solo con aquellos programas educativos que sean rentables o de alta demanda. La UPR debe señalar la ruta hacia otros saberes que enriquezcan y ayuden a la formación de un ciudadano integro, con pensamiento crítico y complejo. Debemos laborar para contribuir al perfil de un estudiantado egresado que pueda realizar una apreciación estética y ética del mundo, y contribuir a la formación de una sociedad más justa. La meta de acercar los componentes del tejido social y servir como acicate para que las personas, independientemente de sus recursos económicos, puedan tener acceso a una educación transformadora, ha formado parte de la misión de la UPR. Damos cuenta de esto, los miles de egresados de familias de escasos recursos que tuvimos en el sistema de la UPR una puerta franca a una educación de excelencia que nos ayudó a superar nuestras circunstancias. Por ende, el escenario de retos presentados no es un lastre sino un referente para continuar laborando en la búsqueda de las mejores estrategias para nivelar las diferencias.

La educación accesible y de excelencia que disfrutamos las generaciones pasadas debe estar disponible para las que siguen. Ante los obstáculos levantados por la escasez de recursos económicos, la UPR no queda ileso. Debemos formular un proyecto valiente que tome nuestras fortalezas y limitaciones y las transforme. Una Universidad que ponga el norte hacia el porvenir que deseamos y que es posible, a pesar de la dificultad.

Considero que el Plan estratégico presentado requiere ser colocado sobre el cimiento de la capacidad de transformación que posee la UPR. Pero, además, debe ser un instrumento que haga un llamado de atención a la Junta de Control Fiscal, al gobierno, y al país sobre el valor de la UPR como agente de transformación social.

Marta E. Collazo Santos, Ph.D.

Senadora Académica

Facultad de Estudios Generales

20 de marzo de 2023

Universidad de
Puerto Rico

Recinto de
Río Piedras

23 de marzo de 2023

Senado Académico
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras



Comentarios de la Facultad de Comunicación e Información acerca del Plan Estratégico de la UPR 2023-2028: Una cartografía de acciones creativas e innovadoras

El borrador del Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028 se circuló a la Facultad de Comunicación e Información (FaCI) el 27 de febrero de 2023 y se abrió el espacio de discusión sobre este asunto, primero con los coordinadores de los Programas Académicos subgraduados y graduados de nuestra Facultad y posteriormente en la reunión extraordinaria de Facultad el 22 de marzo de 2023. A continuación, se presentan las reacciones y recomendaciones generales y específicas presentadas por miembros del personal docente de la FaCI. La información se presenta de acuerdo con las secciones del Plan Estratégico.



Comentarios generales:

1. El Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico ofrece un panorama generalmente acertado de los retos y desafíos que enfrenta el sistema UPR en cumplir con su misión y visión de cara al deterioro poblacional, económico y estructural que engloba al país. El plan hace un buen trabajo en presentar y documentar estas amenazas y establecer un contexto fidedigno de los retos que enfrenta la universidad y de reconocer los puntos débiles de su propio funcionamiento que minan su capacidad de adaptación, innovación y liderazgo.
2. El *Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico* intenta esbozar unas rutas generales para que la institución pueda subsistir en un país que destaca por la reducción poblacional y pobreza. Las rutas presentadas en el documento son amplias, pero se trasluce que el derrotero es aumentar la matrícula y la investigación. El apoyo para lograr ambos fines no surge pensando en la excelencia, en el caso del primero, o, desde el apoyo institucional, en el segundo. El plan esboza la precariedad del país y trabaja exactamente dentro de esa precariedad.
3. El contexto del país presentado en el documento está bien logrado, pero la falta de visión sobre una Universidad que aspire a la excelencia llama la atención. El objetivo es contar con más estudiantes, independientemente de la calidad.
4. De forma general los pilares estratégicos y el núcleo estratégico me parecen acertados y un buen punto de partida. La mayor parte de las metas lucen razonables dentro del contexto presentado. Cabe señalar que una parte de los objetivos planteados para cumplir con las metas propuestas llevan algún tiempo, incluso años, trabajándose o intentando implementarse (por ejemplo, los que tienen que ver con movilidad de profesores y la búsqueda de fondos externos) y algunos otros contemplan asuntos de importancia que de alguna manera u otra llevan décadas elaborándose.

10 Ave. Universidad
Ste. 1001,
San Juan, PR
00925-2530

Teléfono
787-763-6775
787-764-0000
Ext. 85301, 85315

<https://faci.uprrp.edu>

5. El Plan Estratégico 2023-2028 debe proveer en primera instancia un breve informe de los logros y el nivel de cumplimiento o alcance de las metas trazadas en el Plan Estratégico 2017-2022, que permita identificar los esfuerzos y logros de la Institución, así como metas y objetivos que deben continuar siendo prioritarios como la universidad pública al servicio de Puerto Rico.
6. El documento debe tener una estructura y organización que facilite su revisión y lectura. Se recomienda se utilice como base la estructura de organización y presentación empleada en el [Plan Estratégico UPR 2017-2022 – Universidad de Puerto Rico](#).
7. Debo comenzar planteando que este NO es un plan estratégico, este es un plan de miseria. Es decir, que reconoce el momento difícilísimo que vivimos como institución ante los recortes económicos, el cambio en la demografía nacional y la falta de estudiantes, lo cual es una realidad. Sin embargo, el documento en lugar de encaminarnos hacia estrategias que nos dirijan a salir del atolladero en que estamos lo que nos presenta son las mismas estrategias que, como el propio plan indica, venimos repitiendo por décadas.

Este es un plan para sobrevivir el momento, sacrificando la excelencia y la calidad, términos ausentes en el documento. Este plan carece de visión y diluye a la Universidad de Puerto Rico. Su única aspiración es a sobrevivir, esperando a que este tiempo pase y que podemos mantenernos haciendo lo mismo que en los pasados 120 años. Este es un vivo ejemplo de la definición de locura de Einstein: pretender obtener resultados diferentes haciendo lo mismo de siempre.

Se reconoce que la investigación y la captación de fondos externos son importantísimas, pero no se genera ni una sola estrategia noble que produzca las condiciones para que estas gestiones aumenten. Es preciso atraer nuevos estudiantes, pero bajando los estándares de calidad lo que lograremos serán nuevos problemas.

El plan presentado, carece de una visión positiva del futuro que, aunque pudiera ser utópica, al menos nos dirigiría hacia el crecimiento y no hacia el estancamiento y la resignación. Este plan no hace justicia a la Universidad de Puerto Rico. El mismo debe ser plenamente revisado.

8. El plan estratégico presentado carece de estrategias innovadoras que se adapten a la realidad actual y a los retos que enfrenta el Sistema de la UPR. Por ejemplo, se pretende resolver la situación actual diluyendo la calidad y la excelencia por la que se ha destacado la Universidad de Puerto Rico por más de un siglo. Bajar los estándares de calidad no ayudará a aumentar la matrícula por mucho tiempo debido a que no se asignan recursos para identificar las necesidades de los nuevos perfiles estudiantiles. Si se continuará bajando el índice de entrada, es necesario que se asignen recursos para ayudar a estudiantes que enfrentan dificultades al aprender. No preparar ambientes educativos seguros y que cuenten con los recursos necesarios para estos/as estudiantes antes de reclutarlos/as podría crear un problema de retención estudiantil. De otra parte, admitir a estudiantes que no cuenten con las destrezas necesarias para iniciar estudios universitarios requiere que se asignen recursos de apoyo para los profesores y profesoras que deben trabajar con este tipo de estudiante.

La situación precaria del Sistema de la Universidad de Puerto Rico no se resolverá flexibilizando los estándares de admisión. La población de Puerto Rico ha mermado. Por ende, hay menos estudiantes que pudieran estar interesados/as en estudiar en el Sistema. Por otro lado, hay mucha competencia de instituciones académicas que preparan a los/as estudiantes en uno o dos años para que puedan conseguir trabajos. Entonces, es recomendable reestructurar los ofrecimientos en ciertos recintos para reducir los costos de mantenimiento y encaminar el dinero que se ahorre a desarrollar ofertas académicas que se puedan ofrecer dentro y fuera de la Isla. Si no hay mucha matrícula en los recintos, se debe considerar cerrar algunos y transferir a los empleados a otros recintos. La reestructuración de los recintos debe incluir un estudio de las necesidades de los/as estudiantes para determinar si se deben ofrecer programas nocturnos y sabatinos debido a que muchos/as trabajan.

Existe un énfasis en la búsqueda de fondos externos. Sin embargo, la facultad no cuenta con el apoyo necesario en el DEGI. Es necesario que se reestructure esta oficina para que cuente con empleados/as que ayuden en la redacción de propuestas. Por ejemplo, se pueden consolidar las áreas relacionadas con la búsqueda de fondos externos del DEGI del Recinto de Río Piedras y de Mayagüez para crear plazas de personas que ayuden a profesores/as a redactar propuestas.

Introducción

1. La aspiración del Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico es fortalecer el sitio de prestigio de la Universidad en el ámbito de educación superior, así como preservar su relevancia mientras se adapta y responde ágilmente a los retos apremiantes del país (pág. 4). De entrada, parte de la visión recogida en la aspiración parece problemática. La Universidad no debería partir de la premisa que es necesario “preservar su relevancia”. Si bien se deben reconocer los retos y problemas internos y externos y las respuestas a estos hay que buscarlas con agilidad, la relevancia debe ser una afirmación innegable y duradera, como institución debemos confiar en que esta es parte de su razón de ser.
2. El Plan es de supervivencia institucional: *El objetivo ulterior es identificar rutas y acciones creativas e innovadoras para la Universidad al servicio de Puerto Rico mientras **preserva** su carácter institucional y capacidad de ofrecer una educación universal (p. 4).* No se establece la excelencia educativa como norte. El énfasis es atraer mayor cantidad de alumnos sin preservar o aspirar a la excelencia. ¿Cómo se atenderán esos alumnos (más allá de lo que cito en el próximo punto) que no cuentan con las destrezas necesarias para hacer una carrera universitaria? ¿Qué fondos se separarán para ello? ¿Qué personal estará a cargo de esas tareas?
 - a. Se establece que *será necesario fortalecer las estrategias que apoyan el éxito estudiantil desde las etapas de reclutamiento hasta graduación, la oferta académica deberá atender los intereses de estas poblaciones, la producción intelectual y creativa les debe tomar en cuenta, la asignación presupuestaria deberá asegurar la ejecución de las acciones estratégicas correspondientes, y el reclutamiento y retención de empleados no docentes y facultad de estas poblaciones deberá potenciar el ambiente institucional óptimo para estos propósitos.* No obstante, para lograr todos estos aspectos se requiere

presupuesto para impulsarlo. Además, para alcanzarlos, se requiere más personal.

3. Se recomienda la siguiente edición en la página 19: Los factores de menor contribución son: acceso a ~~plan médico-seguro de salud~~ (4%), **hacinamiento** en el hogar (1.8%) y hogares con menores fuera de la escuela (0.5%).
4. Se reconoce que, en la investigación, *el 77% de las áreas de interés se concentran en ingeniería y tecnología y en ciencias biológicas y de la salud* (p. 22). El plan indica que se deben promover las investigaciones inter y transdisciplinarias. No obstante, no establece la poca disponibilidad de fondos para otras áreas académicas que no sean las mencionadas. Tampoco, cómo se fortalecerán las otras áreas si no es por el apoyo de fondos externos.
5. En la página 22 dice: *Dichos principios constituyen uno de los ejes transversales de los pilares y asuntos **estratégicos**. Para que esta mirada estratégica se traduzca a la realidad ^{xxxv}, será necesario fortalecer las estrategias que apoyan el éxito estudiantil desde las etapas de reclutamiento hasta graduación, la oferta académica deberá atender los intereses de estas poblaciones, la producción intelectual y creativa les debe tomar en cuenta, la asignación presupuestaria deberá asegurar la ejecución de las acciones estratégicas correspondientes, y el reclutamiento y retención de empleados no docentes y facultad de estas poblaciones deberá potenciar el ambiente institucional óptimo para estos propósitos. Estos esfuerzos, además, deberán reconocer las interseccionalidades ^{xxxvi} entre las categorías de diversidad. Es desde esta mirada que la Universidad se piensa como un modelo institucional que aspira a contribuir a un país más equitativo, inclusivo y justo para todos sus habitantes.*
6. Cuando presentan el análisis FODA (pág. 23), incluyen como Fortaleza los porcentajes de graduación e indican que "son superiores a las de las instituciones de educación superior privadas del país". Primero, debe reconsiderarse que un promedio de 45% en tasa de graduación no es una fortaleza, es menos de la mitad. Además, cuando se destaca en todo el escrito la diferencia y superioridad de la UPR sobre otras universidades, entonces no me parece lógico compararse con instituciones privadas en este asunto. No colocaría la tasa de graduación como una fortaleza.
7. También colocar como fortaleza "La pandemia del COVID-19 impulsó el desarrollo sin precedentes de la educación a distancia en la institución. La Universidad cuenta ahora con la posibilidad de ofrecer sus programas académicos de forma presencial, a distancia o híbrida que incluye 17 programas nuevos en la oferta hábil" (pág. 23). El desarrollo de la educación a distancia no ha sido por la pandemia, esto ocurrió de forma forzada en la UPR por el gran atraso que ha tenido con esta modalidad. Por otro lado, la institución debe entender que, según la Junta de Instituciones Postsecundarias, solo hay modalidad presencial o a distancia, la educación híbrida es algo inventado por instituciones.
8. Menciona que la UPR ofrece 150 programas (pág. 23). No da cuenta de la limitación en la oferta de cursos de los programas y las dificultades para otorgar plazas y contratos para que contemos con más docentes.
9. En la página 23 (Análisis FODA, Fortalezas) se señala que "las tasas de retención y graduación son superiores a las de las instituciones de educación privadas del país."

Si se consideran fortalezas, deben resaltarse e indicar los porcentajes.

10. Si bien se establecen los bajos salarios de los no docentes: “El plan de clasificación y retribución no ha sido revisado en 40 años por lo que no atiende las necesidades de sus empleados no docentes” (pág. 24), no se menciona la precariedad de los ingresos docentes. Los salarios de los docentes permanentes no han visto un aumento en años. De igual forma se ha señalado recurrentemente los retos y las limitaciones del personal docente bajo contratos temporeros y parcial. La precariedad salarial afecta a todos. Este aspecto no se reconoce en el Plan. Tampoco el exceso de carga académica actual del personal docente y la que se avecina con el propio Plan.
11. En la página 25 (Amenazas) dice lo siguiente: “La transición demográfica requiere que la oferta académica se atempere al perfil poblacional.” Por tanto, para esta oferta, ¿se considerarían también las personas retiradas, amas de casa o que no trabajan fuera como parte de la población?
12. En la sección de Debilidades, se habla sobre “Algunos procesos administrativos no son uniforme”, “Algunas normativas institucionales dificultan la movilidad estudiantil” o “Algunas normativas institucionales dificultan la diversificación” (pág. 26). Si se sabe cuáles son estas debilidades, deberían o articularse concretamente o ejemplificarse. Esto ayudaría a restar un grado de abstracción.
13. En la página 27 dice: *Las áreas de mayor **fortaleza** que inciden en la Misión y Visión de la Universidad son: asegurar la accesibilidad de la población a la institución, mantener la excelencia académica, e innovar la oferta académica para que sea amplia, diversa y que responda a las necesidades del país.* Esto parece más una oportunidad.
14. En la página 30 (Meta 1) dice: “Diferenciar la oferta académica con programas académicos de alta calidad, pertinentes y competitivos en modalidad presencial, a distancia e híbrida para atraer un mayor número de estudiantes al sistema universitario para el enriquecimiento de la experiencia universitaria a través de los principios de diversidad, equidad e inclusión.” Por tanto, estos programas pueden incluir cursos cortos y ciclos de conferencias de diferentes temas para personas retiradas, amas de casa o que no trabajan fuera.
15. En cuanto al Capítulo V: Asuntos, Metas y Objetivos Estratégicos (pág. 30), se presentan objetivos que quedan supeditados a consideraciones estructurales que pueden ir más allá de los esfuerzos bona fide de, por ejemplo, los programas. En la página 34, el Objetivo 1^a habla de “Potenciar los programas académicos subgraduados y graduados con mayor demanda en el sistema universitario”. ¿Cómo se potencia un programa? En parte, se hace creando tiempo para que la facultad y administradores puedan crear iniciativas verdaderamente innovadoras, liberando a la facultad para producir trabajo de investigación y creación de alta calidad, reduciendo la interferencia de trabajo burocrático de bajo impacto, pero de alta premura que obstaculiza la agenda prioritaria de trabajo, etc.
16. En la página 34 (Objetivo 1d) dice: “Actualizar la normativa institucional dirigida a facilitar la reorganización de departamentos, facultades y escuelas [para] que respondan al uso efectivo de recursos institucionales.” Por tanto, surge la siguiente pregunta: ¿La reorganización incluiría la eliminación de departamentos, facultades y

escuelas? Si es afirmativo, debe indicarse.

17. Se resalta la importancia del avalúo (*Para ello, será necesario el avalúo continuo de la oferta académica y de los servicios de apoyo estudiantil; Meta 1 Objetivo 1. Asegurar procesos continuos de avalúo de todos los programas académicos subgraduados y graduados para mantener la calidad y las acreditaciones profesionales*). No se reconoce la dificultad que se enfrenta para que el avalúo dé frutos. Las acciones transformadoras que se recomiendan chocan constantemente con las barreras institucionales.
18. Algunos objetivos provocan dudas pues el Plan no los fundamenta con datos específicos. Por ejemplo, cuando se plantean asuntos de identificar fondos externos para algún área que actualmente se trabaja, surge la pregunta si el área desaparecerá de no identificarse dichos fondos. Cuando se plantean potenciar programas o áreas de mayor demanda ¿queda implícito el abandono de las de menor demanda? ¿de las de mediana demanda?
19. Se debe observar con cuidado cuando se proponen asuntos como “intereses de poblaciones” o “preferencias de nuevos perfiles de estudiantes”. Sin embargo dichos intereses no están definidos o descritos.
20. Se recomienda la siguiente edición en la página 30: Las **amenazas** externas principales son la transición demográfica y la contracción económica sostenida de (*¿La economía, la población?*) Puerto Rico.
21. Parece loable la mención de *aumentar la oferta de carreras técnicas y ocupacionales en el sistema universitario pertinente a las necesidades del país* (pág. 32). No obstante, requerirá estructuras académicas distintas que atiendan este tipo de educación. No se menciona nada al respecto en el documento.
22. En asuntos de Innovación Administrativa (pág. 33) sugiero que se debe revisar el proceso de compras sobre todo cuando se refiere a equipo especializado que no lo hay ni se fabrica en Puerto Rico. Un porcentaje muy alto se va en un suplidor que compra el equipo en el mismo lugar en el que la Universidad lo compraría. Entiendo que son las reglas que impone el gobierno central y la Junta de Supervisión Fiscal pero la Universidad debe ser consciente del asunto y buscar atenderlo. En un contexto de precariedad económica no es razonable invertir un 20 o 40% en pagar suplidores cuando se puede realizar las compras directamente con un debido proceso de fiscalización.
23. Se recomienda la siguiente edición en la página 36: Objetivo 1k. Ampliar la oferta hábil de educación a distancia basada en inventario de necesidades y estudio de mercado, *enfocada en poblaciones diversas del país, como ciudadanos de otras nacionalidades que conviven en el país y no se acercan a la universidad en números significativos, la diáspora puertorriqueña y población hispana en Estados Unidos y estudiantes internacionales, especialmente de Latinoamérica-*
24. El Objetivo 2b (pág. 37) de la Meta 2 del Asunto Estratégico Innovación Académica plantea aumentar las carreras técnicas y ocupacionales. En principio se define como un área que la Universidad puede atender y la meta los enmarca como autofinanciables, pero preocupa su énfasis. La función educativa de la Universidad debe ser el formar estudiantes con visión y entendimiento amplio. Hay que aspirar más allá de un

desarrollo técnico, que sin duda es importante, pero en un contexto universitario debe dialogar con otros saberes incluso si se plantean desarrollar carreras cortas o técnicas.

25. Para lograr cumplir con algunas de las Metas y Objetivos en el Asunto Estratégico Promoción de los Valores Éticos y Estéticos de la Cultura (pág. 37) me parece sumamente importante definir y entender los estudiantes que tenemos y recibiremos. Pensar en atraer estudiantes a la Universidad no debe ser sinónimo de matricular nuevos estudiantes. Por diversas razones, algunas recogidas en el Plan, muchos estudiantes deciden solo tomar sus cursos y no participar en otras facetas de la vida universitaria. Deben trazarse metas y objetivos que atiendan esta situación. Por ejemplo, ampliar programas de estudio y trabajo o trabajo por jornal que le faciliten a un mayor número de estudiantes hacer vida universitaria en su entorno de trabajo.
26. La Meta 2 además de establecer consorcios y alianzas con las escuelas del país para beneficio de la Universidad debe plantearse algún objetivo que aporte a las escuelas y a la educación preuniversitaria. Los estudiantes de nuestros sistemas educativos serán universitarios en algunos años. Además, deben contemplarse objetivos, que incluyan por ejemplo la creación de programas, que atiendan y subsanen deficiencias con las que llegarán estudiantes a la universidad.
27. Se recomienda la siguiente adición en la página 38: **Objetivo 1d. Ampliar los ofrecimientos de servicios a la comunidad para fomentar el desarrollo económico del país y aumentar ingresos universitarios, como, por ejemplo, el establecimiento de una agencia de publicidad y relaciones públicas en la Facultad de Comunicación e Información, en el Recinto de Río Piedras.**
28. En el Asunto Estratégico: Innovación en la Investigación (pág. 39), se proponen objetivos sensatos para mejorar el perfil investigativo de la universidad, pero se descuidan por completo aspectos elementales pero cruciales que podrían tener un impacto casi inmediato y exponencial en el fortalecimiento de la producción científica de alta calidad. Unos de estos aspectos es el tiempo otorgado a la facultad para estos propósitos. En el Recinto de Río Piedras, por ejemplo, la Certificación Núm. 95 establece una carga académica para facultad graduada que garantiza seis créditos destinados a la investigación. Estas medidas nunca se han implementado dadas las medidas fiscales que tienen secuestrada a la universidad.
29. En la página 40 dice: *Meta 1: Facilitar la colaboración entre investigadores dentro y fuera del sistema universitario para establecer redes, consorcios y grupos colaborativos de docentes o 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.* No se identifican metas o indicadores acerca de la existencia o aumento de sustitución de tareas para investigación o apoyo en viajes para presentaciones de ponencias.
30. Se recomienda la siguiente edición en la página 43: Meta 3: Crear colaboraciones entre las disciplinas de humanidades, tecnología, derecho y administración de empresas, **comunicación e información**, en las áreas de propiedad intelectual, mercadeo, **comunicación**, administración, finanzas e identificación de fondos externos al servicio de la creación artística y cultural.

Reacciones del personal docente del Sistema de Bibliotecas del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico al *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028, Una cartografía de acciones creativas e innovadoras.*

El personal docente del Sistema de Bibliotecas se reunió el lunes, 6 de marzo de 2023, para cumplir con la directriz de las autoridades universitarias de que se discutiera el *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028, una cartografía de acciones creativas e innovadoras.* Se coincidió en que el proceso fue atropellado y que no se dio el suficiente tiempo para discutirlo con la minuciosidad requerida. Entendemos que las facultades necesitan más tiempo para redactar propuestas más específicas y esperamos se conceda una extensión. Aun así, cumplimos la encomienda y sometemos el insumo de este cuerpo docente, que comienza con un resumen de la reacción general, para luego abordar algunas sugerencias específicas.



Recinto de
Río Piedras

Debemos comenzar con señalamientos sobre la redacción, sobre todo de las metas, porque son confusas, con oraciones excesivamente largas; debe considerarse simplificarlas. Además, en ocasiones juzgamos que algunas metas estaban mejor colocadas en “asuntos estratégicos” distintos a donde estaban. En algunas ocasiones, nos parecieron intercambiables.

Como docentes bibliotecarios, señalamos que la presencia de la biblioteca, sus recursos y servicios es somera, cuando pensamos que hay muchas áreas que precisan de lo que aportamos como institución y como profesionales.

Una falta importante que señalamos a este documento es que, en vista de que se supone sea una guía para lograr objetivos hacia el futuro, no haya siquiera hecho mención del plan estratégico que lo precedió, *Plan Estratégico 2017-2022, una nueva era de innovación y transformación para el éxito estudiantil* y de los objetivos que no se habían logrado y las razones para ello. Pensamos que hubiese sido apropiado que en el Capítulo III, cuando se presentaron perfiles (con datos de por sí preocupantes) de los estudiantes, el personal docente y no-docente y de la investigación, se hubiese ligado a las acciones del pasado que llevaron a la situación descrita.

Oficina del Director

Sistema de
Bibliotecas

PO Box 23302
San Juan,
Puerto Rico
00931-3302

Teléfono:
787-764-0000
Ext. 3296

Fax:
787-772-1479

Esto es aún más inexplicable si se considera, como se señaló durante la discusión, que este plan reproduce muchos de los planteamientos del plan pasado e incluso del anterior (Diez para la década). O sea, debe ser motivo de preocupación que reiteradamente expresemos planes con objetivos similares, sin que discutamos por qué no se cumplieron.

Por otro lado, tampoco cuenta con objetivos específicos medibles y constatables, ni con un método de evaluación de las acciones que lleven al logro de las metas (indicadores). En palabras de uno de los participantes de esta reunión, se asemeja más a una lista de aspiraciones (wish list) que a un plan que señale una ruta.

La excesiva mención de “allegar fondos” a lo largo del documento, o la noción de “sustentabilidad”, o “autofinanciación” fue motivo de preocupación. Como cuerpo docente, nos reiteramos en una

posición que hemos sostenido antes: la necesidad de mantener y honrar el origen y la misión de la Universidad, como una pública al servicio del país, que supla las personas con capacidades y haberes para desarrollar una sociedad justa y progresista. Una universidad sostenida fundamentalmente por el Estado, no por las dádivas que se soliciten a entidades y/o corporaciones. Este documento pareciera proponer casi como forma exclusiva para su funcionamiento la dependencia en fondos allegados, en programas “autofinanciables”, que ya sabemos han costado la eliminación de los que no lo son, independientemente de su importancia o mérito académico, o en la monetización de sus servicios.

Por último, este documento se desentendió de denunciar en su justa perspectiva la debacle en que se encuentra la Universidad de Puerto Rico, su precariedad económica y administrativa, y de señalar los principales responsables de este estado de situación. No presenta una postura explícita de la necesidad de que el gobierno devuelva a la Universidad lo que postula la ley, en términos de la asignación presupuestaria. En vez de ello, propone acciones que responsabilizan a los profesores y empleados de “allegar fondos”, y pareciera que pone como condición que los programas sean autofinanciables. La realidad desnuda es que, sin que se cuente con un presupuesto robusto, la Universidad no retomará su lugar de universidad pública asequible y excelente que por años ha sido.

Señalamientos específicos

Sobre Marco teórico

Cambiar concepto “transición demográfica” a “cambio demográfico.”

Sugerencias para la revisión del documento de la Administración Central, Oficina de Presidencia, Plan estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico: Una cartografía de acciones creativas e innovadoras.

De: Loyda E. Nieves Ayala

Página	Texto	Sugerencia
12, 13, 26 y donde quiera que aparezca el transición demográfica	Reto: Transición demográfica	Cambio demográfico. La TD es un proceso más complejo con otras implicaciones.
14	En términos geopolíticos	debería decir: En términos socio-culturales. La geopolítica por el contrario nos relaciona con EU.
30	Entre el Objetivo 1 b y 1 c, incluir un objetivo	Implementar un curso a nivel sugradoado sobre competencias de información para estimular el aprendizaje de por vida, la investigación subgraduada y apoyar los procesos de acreditación.

Sobre Asunto estratégico: Innovación académica

La introducción y la Meta 1 de este asunto estratégico hacen mención de “diferenciar”, pero el concepto creó mucha confusión. ¿Se refiere a ofrecer programas académicos distintos a los que

ofrecen, por ejemplo, las universidades privadas? ¿Es diferenciarse de qué? Sugerimos se considere otra palabra, quizá potenciar.

Si de innovación curricular se trata, los docentes bibliotecarios queremos insistir en la propuesta de muchos años de que se incluya un curso de destrezas de información dirigido a estudiantes de nuevo ingreso, y obligatorio, con o sin crédito. Además, reiteramos la necesidad de integrar las destrezas de información en el currículo subgraduado y graduado. Sugerimos que sea un objetivo adicional de la Meta 1. También debe destacarse como objetivo: "Propiciar que las ofertas de cursos a distancia incluyan servicios bibliotecarios."

Meta 1:

Objetivo 1d - ¿A qué se refiere "potenciar la movilidad"?

Objetivo 1e - Nos parece que es una innovación administrativa, por lo que no es parte de esta meta.

Objetivo 1l - Un componente importante para lograr las acreditaciones es lo que aportan las bibliotecas en términos de servicios y recursos, y debe hacerse mención en este objetivo.

Meta 2:

Objetivo 2d - La redacción de este objetivo nos preocupa. Da la impresión que se sugiere adiestrar a personal docente y no-docente para asumir tareas que le corresponden a personal profesional, quienes son los llamados a realizarlo. Para evitar esta interpretación, simplificar: "Facilitar la consejería y los servicios académicos y estudiantiles..."

Meta 3: La redacción también se presta a interpretaciones. Primeramente, el concepto de "aprendizaje de por vida" está más ligado a lo que pretendemos con los estudiantes, pero, lo principal es que se menciona en este enunciado, pero luego no está ligado a ningún objetivo.

Objetivo 3a - ¿Cómo se proponen fomentar la colaboración del personal en la búsqueda de fondos externos?, ¿Qué apoyo se provee y cómo se operacionaliza?. Surgen ejemplos que apuntan a que la utilización de fondos provenientes de propuestas no es uniforme, ni se supervisa adecuadamente. Ha habido instancias en que a bibliotecarios con contrato docente se les renumera basado en sueldos no docentes.

Sobre Asunto estratégico: Innovación administrativa

Se sugiere que la introducción de este asunto estratégico debe incluir siguiente oración: "Deben modificarse políticas para permitir donativos de fondos de forma más ágil."

Meta 1:

Objetivo 1i – Nos preocupa que la aseveración “ajustar los procesos presupuestarios para asegurar la suficiencia de fondos” sea un subterfugio para validar la práctica que ya hemos visto de, por una parte, asignar fondos y por otra eliminarlos (como, por ejemplo, cierre de secciones (cursos), asignación de presupuesto cero en adquisición de materiales, cortes en la compra de recursos, etc.

Meta 2:

Objetivo 2b - Debe aclararse a qué repositorio institucional se refiere; ¿existe un repositorio institucional de objetos de aprendizaje?. Por otro lado, podría considerarse utilizar Moodle para los mismos propósitos.

Objetivo 2c - ¿A qué se refiere con “ofrecer servicios” a través de alianzas?, ¿En horas laborables?, ¿Remunerado?.

Meta 3:

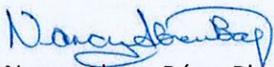
Objetivo 3a - ¿Será remunerado o por destaque?, ¿Qué indicadores se proponen para determinar cumplimiento?

Sobre Asunto estratégico; Innovación en la investigación

Debe incluirse la biblioteca y sus aportes para el éxito de las investigaciones.

Se cuestiona si la idea de reproducir centros de excelencia académica en áreas de especialidad no es duplicidad de tareas. No queda claro cómo dichos centros de excelencia “atraer[ían] mayor inversión de fondos” y menos cómo se canalizarían los mismos.

Certifico correcto,



Nancy Abreu Báez, Ph. D.

Directora

Reacciones del Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil al Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico, 2023-2028

Los docentes del Departamento de Consejería y Desarrollo Estudiantil agradecemos la oportunidad de reaccionar al Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico. A continuación, compartimos las impresiones que discutimos en una reunión efectuada el pasado lunes, 6 de marzo de 2023:

I. Marco Teórico

Primeramente, nos preguntamos si el Plan Estratégico anterior fue evaluado y sugerimos que, de ser así, se compartan los resultados a fin de desarrollar el próximo Plan Estratégico considerando las áreas de fortalezas y retos. Es cuestionable hacer un plan estratégico, sin tener información de las métricas del plan anterior. Además, este plan no establece el procedimiento para realizar su avalúo. Entendemos que es poco conveniente que la institución continúe con la práctica de elaborar planes que no sean evaluados y que carezcan de sustentabilidad a largo plazo. En este documento no se especifica cómo se garantizará el que plan sea evaluado, ni se operacionalizan los objetivos. Existe la preocupación de que no se tomaron en consideración los recursos humanos, y físicos de los diferentes sectores para redactar los objetivos del plan.

Aunque es importante obtener mayores ingresos para la educación pública de un país, este plan carece de un análisis profundo del contexto y parece no responder al objetivo de desarrollar integralmente al ser humano y retener a profesionales que retribuyan la educación pública que obtuvieron.

Al ser el primer centro docente del país, nos gustaría que el modelo organizacional respondiera al desarrollo y bienestar integral del ser humano. Para manejar todos los retos a los cuales nos enfrentamos es importante cambiar nuestro paradigma organizacional y retornos a incluir elementos importantes que distinguen las organizaciones saludables según expertos en el tema. El Plan del Cirujano General de los EEUU^{1,2} ha establecido el *framework* o marco de trabajo para la Salud Mental y el Bienestar en el Trabajo; a raíz de los resultados de la encuesta nacional de *American Psychological Association's (APA) 2022 Work and Well-being Survey*^{3,4} y los impactos observados de la pandemia COVID en la población. Se podría decir que, en Puerto Rico, los retos y eventos traumáticos de la última década se suman al COVID y la magnitud del impacto de los mismos en la salud de la población, solo los estamos comenzado a ver recientemente.

Recomendamos que se utilicen los siguientes elementos que conforman una organización saludable que ha identificado la APA:

¹ <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html>;
<https://www.hhs.gov/sites/default/files/workplace-mental-health-well-being.pdf>

² <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/mental-health>

³ <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support>

⁴ <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2022/march-2022-survival-mode>

1. Participación activa y apoyo de la dirección: La dirección de la organización debe estar comprometida con la promoción de la salud y el bienestar de los empleados y debe participar activamente en la implementación de políticas y prácticas saludables.
2. Participación de los empleados: Los empleados deben ser animados a participar activamente en la promoción de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo, y aportar ideas y retroalimentación sobre las prácticas de salud en la organización.
3. Cultura de salud y bienestar: La organización debe fomentar una cultura de salud y bienestar en el lugar de trabajo, incluyendo prácticas que promuevan la salud física y mental, y el equilibrio entre la vida personal y laboral.
4. Políticas y prácticas saludables: La organización debe implementar políticas y prácticas saludables en el lugar de trabajo, tales como programas de bienestar, programas de prevención de enfermedades, y políticas de flexibilidad laboral.
5. Medición y evaluación: La organización debe medir y evaluar regularmente el impacto de sus prácticas saludables y políticas, y utilizar esta información para mejorar continuamente sus prácticas de salud y bienestar.

Exhortamos que se incluyan los mismos en cualquier discusión o plan estratégico de la Universidad de Puerto Rico.

II. Capítulo Ambiente Externo

Reconocemos los retos a los que se ha enfrentado nuestro país en los últimos años en cuanto a la transición demográfica, la desigualdad económica y el impacto que estos tienen en la educación pública, pero es importante incluir elementos relacionados al impacto de estos dos retos en la salud, y cómo esto redundaría en la educación del país. La salud está directamente relacionada con el éxito académico y la ejecución laboral en una universidad debido a que el bienestar físico y mental de estudiantes y empleados influye en su capacidad para realizar sus responsabilidades de manera efectiva. Si estudiantes y empleados no se sienten bien, es probable que tengan dificultades para concentrarse, retener información, participar activamente en la clase o el trabajo, y en general, alcanzar su máximo potencial.

Además, los problemas de salud mental y física pueden afectar la asistencia a clases y al trabajo, lo que puede resultar en una disminución de la productividad y un aumento del ausentismo. También puede generar un efecto dominó en la vida personal y social del estudiante o empleado, lo que puede afectar su capacidad para mantenerse enfocado y motivado. El estudio de Lipson y Eisenberg (2018)⁵, realizado como parte de las investigaciones de *Healthy Minds Study*, arroja evidencia de la importancia de una buena salud mental estudiantil para que estos logren una vida universitaria exitosa.⁶ Uno de los resultados muestra que estudiantes con síntomas relacionados a problemas de salud mental tienden a pensar en mayor proporción que estudiantes sin esta

⁵ Sarah Ketchen Lipson & Daniel Eisenberg (2018) Mental health and academic attitudes and expectations in university populations: results from the healthy minds study, *Journal of Mental Health*, 27:3, 205-213, DOI: [10.1080/09638237.2017.1417567](https://doi.org/10.1080/09638237.2017.1417567)

sintomatología, que la educación superior es una pérdida de tiempo y dinero lo que puede impactar la retención de estos.

Por lo tanto, es importante que la universidad cuente con servicios de salud mental y física de alta calidad para garantizar el bienestar de sus estudiantes y empleados. Al priorizar la salud, la universidad puede ayudar a asegurar que sus estudiantes y empleados estén preparados y motivados para alcanzar su máximo potencial académico y laboral.

Puerto Rico es la tercera jurisdicción de EEUU con la mayor incidencia de casos de salud mental, siendo la ansiedad y la depresión las más comunes. Según el Departamento de Salud de Puerto Rico, el 23% de la población adulta en Puerto Rico había experimentado un trastorno mental en el último año. Si más de 1 de cada 5 personas viviendo en PR está experimentando un reto de salud mental, es importante que las organizaciones de educación superior lo tomen en consideración porque tiene implicaciones serias para los apoyos que necesitará la población estudiantil, así como la empleomanía de la Universidad.

III. Capítulo Ambiente Interno

En el perfil del no docente, se debe incluir el porcentaje de empleados por contrato y permanencia, al igual que se hace con los docentes (Pág. 22)

En este capítulo no se habla del perfil actual de necesidades específicas del estudiante, y a lo largo del plan no se mencionan de forma específica, los cambios administrativos y docentes para atender estas particularidades a la luz de la escasez de empleados y presupuesto. Cuando se habla de querer atraer el estudiante no tradicional, no se especifica a quién se refiere y las necesidades de ese estudiante en particular.

Se sugiere que tanto en el perfil estudiantil como el de empleados se incluya cómo se atenderá la salud y la diversidad funcional. Usualmente como parte de sus tareas, cada Programa de Ayuda al Empleado, centros/departamentos de consejería, Servicios Médicos y Oficinas de Servicios a Estudiantes con Impedimentos (OSEI) rinda informes semestrales sobre las poblaciones que atienden. Por ejemplo, al 21 de febrero de 2022, ya en el DCODE se han atendido más estudiantes de los que se atendieron el año académico 2021-22 completo. La complejidad de las situaciones de vida, de salud y estresores que están experimentando los estudiantes que solicitan los servicios exceden las que se han visto anteriormente por mucho, y el impacto en su habilidad para ejecutar en sus cursos se ve afectada. Las solicitudes de acomodaciones razonables se han duplicado en los últimos 5 años y las solicitudes por trastornos mentales son mayores que aquellas por condiciones físicas médicas.

Se deben incluir en los procesos de avalúo que los informes de retención provean la cantidad de estudiantes que se dan de baja y/o no se gradúan y sus motivos (incluyendo motivos de salud).

En el área de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) queremos incluir algunas de nuestras observaciones más detalladas sobre las áreas de mayor *Debilidad* de acuerdo a nuestra experiencia atendiendo sobre 3,000 estudiantes al año en servicio directo de consejería, psicología, trabajo social, talleres, consejería de pares y consejería sobre acomodaciones razonables. Por dicho motivo sugerimos que en el capítulo V. Metas, Asuntos y Objetivos Estratégicos se incluya una sección específicamente dirigida a Servicios de Apoyo al Estudiante (ver comentarios en esa sección más adelante). Además, sugerimos que se coloque el área de servicios de salud mental a estudiantes como área de Oportunidades (FODA), ya que la UPR es

de las pocas instituciones educativas con programas y servicios locales para atender las necesidades de consejería y salud mental en sus recintos universitarios con profesionales altamente cualificados. La disponibilidad de servicios de salud mental de alta calidad puede ayudar a atraer y a retener a estudiantes en nuestra universidad, ya que los costos de matrícula se asemejarán a los de las universidades privadas y, por tanto, ya no es un atractivo para muchos estudiantes. Por otro lado, como Debilidad (FODA) identificamos la estructura rígida y la cultura de servicios poco amigable existente en la UPR, la cual dificulta la atención adecuada y eficiente a estudiantes en las múltiples instancias en las que solicitan servicios. Destacamos algunos ejemplos: servicios esenciales no disponibles (no se contesta el teléfono o los correos electrónicos, no hay personal en las áreas de recepción); oficinas que no ofrecen horarios flexibles o alternos, lo que dificulta el que muchos estudiantes no puedan realizar gestiones oficiales, y más cuando muchos tienen empleos en horarios diurnos. Además, notamos dificultad en la comunicación entre las diferentes oficinas, y todos estos elementos tienen un impacto directo en la retención de nuestros estudiantes. Muchos estudiantes lo expresan de esa forma cuando se indaga sobre los motivos por los cuales desean trasladarse a otra universidad o darse de baja.

IV Contexto, Pilares y Núcleo estratégico

Esta sección hace énfasis a la importancia de innovar los procesos académicos y administrativos por lo que entendemos es vital repensar la forma en que se trabaja y se realizan dichos procesos. Nos parece importante considerar aspectos claves, como el perfil del estudiante y del empleado, y aplicar los cinco elementos descritos anteriormente que se relacionan con las organizaciones saludables. Además, recomendamos se deben explorar otros elementos relacionados tanto con la educación como con el trabajo para mejorar la eficiencia y efectividad de la Universidad. Por ejemplo, se debe repensar nuestra forma de trabajar en el contexto de una organización saludable lo que nos llevaría a implementar políticas de flexibilidad laboral y el uso del trabajo remoto para los empleados. Esto no solo les brinda a los empleados la oportunidad de equilibrar su vida laboral y personal de manera más efectiva, sino que también puede aumentar la productividad y el compromiso de los empleados. Esto se puede incorporar con cambios en las métricas, evaluaciones, y tareas que se esperan del empleado.

Más aún, la educación también podría repensarse al incorporar nuevos métodos de enseñanza y tecnologías educativas, para así adaptarse a las necesidades de los estudiantes y promover un ambiente de aprendizaje más colaborativo e interactivo. Igualmente, dado el énfasis que se quiere dar en la diversidad, es importante tomar en consideración el diseño universal en los cursos, en los procesos de enseñanza-aprendizaje. El diseño universal viabiliza un entorno para que todas las personas puedan acceder, comprenderlo y utilizarlo en la mayor medida posible, independientemente de su edad, tamaño, capacidad o discapacidad. El diseño universal es una estrategia probada y valiosa que facilita el aprendizaje.

También es importante desarrollar programas de capacitación y sensibilización para el personal universitario sobre las necesidades y derechos de las personas con discapacidades, fomentando una cultura de inclusión y respeto. Recomendamos que estos programas sean compulsorios para todo el personal.

V Metas, Asuntos Objetivos Estratégicos

Objetivo 1e. Crear procesos académicos y administrativos ágiles que viabilicen la movilidad presencial o virtual de estudiantes dentro del sistema para que se beneficien de la variada oferta de cursos según su interés en particular y potenciar su desarrollo máximo.

Objetivo 1i. Implementar un plan de monitoreo y apoyo que facilite la intervención efectiva y servicio directo al estudiante para maximizar el éxito estudiantil mediante procesos académicos y administrativos expeditos.

En relación con estos dos objetivos, una de las debilidades principales que tiene el sistema es precisamente no tener procesos ágiles, uniformes y centralizados. Esto limita grandemente que el estudiante pueda planificar su carrera académica. Hay que crear mecanismos para responder de forma diligente y eficiente las dudas y preocupaciones de los estudiantes. No obstante, la carencia de personal en las Oficinas de Asuntos Estudiantiles, Oficiales de Orientación y de Asesoría Académica contribuye mucho a este reto. La inteligencia artificial y otros mecanismos tecnológicos podrían contribuir a minimizar este problema en parte, pero para ello hay que crear políticas y procesos centralizados y uniformes, donde se centralice toda la información y con fuentes oficiales. Esto incluye procesos de matrícula, secuencias curriculares, orientación sobre progreso académico, bajas y beca, entre muchos otros. Un plan de monitoreo sería una herramienta excelente para intervenir de forma temprana con estudiantes en riesgo, pero si no hay el personal ni la tecnología que logren identificar a tiempo las señales de riesgo, no es efectivo porque el estudiante no recibe entonces los servicios de apoyo que necesita que pudieran ayudar en su retención.

Por ejemplo, la OSEI recibió tantas solicitudes de información sobre diferentes aspectos de la oficina y otras instancias universitaria mediante llamadas, visitas, y correos que se creó un asistente virtual llamado *oseiBot* utilizando inteligencia artificial para poder atender el volumen de solicitudes de información y que estudiantes pudieran recibir respuestas inmediatas a sus preguntas y así proceder con los procesos necesarios para solicitar acomodos y acceder otros servicios en la institución. Otro ejemplo, por falta de oficinas centralizadas y la capacidad para atender una recepción durante la pandemia, en el DCODE se desarrolló un sistema automatizado para el manejo de solicitud de servicios a través de varias herramientas de *Microsoft 365* y *Power Platform* en donde los estudiantes siempre tienen disponible la solicitud de servicio. En esta se utiliza correo electrónico institucional y el sistema genera respuestas automáticas al estudiante con instrucciones y los formularios que debe completar en el proceso de solicitud. Esto ahorra mucho tiempo tanto de la oficina como del estudiante al solicitar los servicios porque puede completar los formularios desde cualquier lugar, recibe respuesta a su solicitud en menos 3 días y se le coordina cita en menos de una semana. Este sistema también permite contabilizar y tener evidencias de las solicitudes de servicio en una plataforma virtual accesible al personal designado para ello. Este sistema de manejo de solicitud de servicios en las Oficinas de OSEI y DCODE ha permitido incrementar en forma significativa la cantidad de solicitud y el ofrecimiento de respuestas rápidas a las distintas necesidades de nuestros estudiantes (para más información ver Anejo - Propuesta de Integración de la Inteligencia Artificial al Plan Estratégico de la UPR, creado por varios docentes del DCODE).

Objetivo 1e Homogeneizar los organigramas de las unidades institucionales para facilitar la colaboración entre estas.

En principio, este objetivo hace sentido, sin embargo, los recintos son demasiado diferentes en su forma de operar en muchos aspectos. No se entiende bien a qué se refieren con homogeneidad para ayudar a la colaboración.

Hay muchas diferencias en los servicios estudiantiles relacionados a la consejería porque hay mucha diferencia en sus estructuras y tareas. Aunque la mayoría de los centros de consejería en los recintos están acreditados por la *International Accreditation of Counseling Services (IACS)*, aún no están acreditados los centros de los recintos de Bayamón, Utuado y Arecibo. Otra diferencia es la estructura organizacional de estos: mientras algunos centros o departamentos de servicios de consejería, psicología y trabajo social están bajo el Decanato de Asuntos Académicos, en otros están bajo el Decanato de Estudiantes. Además, hay diferencias en las escalas salariales y en la composición de profesionales. En este último asunto destacamos que el centro de servicios del RUM tiene 22 docentes profesionales de ayuda mientras que el RRP tiene 15 profesionales para una matrícula bastante parecida. Además, hay recintos pequeños que tienen un puesto de Director Auxiliar para un centro de menos de cinco docentes.

Estas diferencias también se reflejan en los programas y servicios que se ofrecen en las OSEI. Por ejemplo, hay servicios como transporte, préstamo de equipos asistivos y administración de exámenes que no se ofrecen en todos los recintos. Además, algunos recintos tienen a OSEI bajo el centro o departamento de servicios de consejería (Cayey y Río Piedras), mientras que otras no lo tienen. Es importante mencionar que algunos OSEI no cumplen con el requisito legal de tener consejeros en rehabilitación, según la ley 250 del año 2012 enmendada en el 2016. Además, la cantidad de personal y recursos disponibles para los estudiantes con discapacidades puede variar. Algunas OSEI pueden tener más consejeros en rehabilitación, mientras que otras tienen menos personal y menos recursos disponibles, por lo que el personal administrativo se encarga de los trámites de acomodo razonable. También en algunas OSEI el personal de consejería disponible no es suficiente para atender todas las necesidades de estudiantes con diversidad funcional.

V Servicios de Apoyo al Estudiante (sugerido incluir el mismo en el Plan Estratégico)

En el área de análisis FODA, es importante incluir nuestras observaciones detalladas sobre las principales Oportunidades, las cuales han sido identificadas a través de nuestra experiencia en la atención directa a más de 3,000 estudiantes al año en servicios de consejería, psicología, trabajo social, talleres, consejería de pares y consejería sobre acomodos razonables. Por lo tanto, proponemos la inclusión de una sección específica en este capítulo que se centre en los Servicios de Apoyo al Estudiante.

Tanto los datos obtenidos de las encuestas plasmados en este Plan Estratégico, como nuestra experiencia diaria atendiendo a estudiantes, nos llevan a enfatizar la importancia de fortalecer todos los servicios de apoyo estudiantiles, incluyendo residencias, asistencia económica, tutorías, consejería, asesoría y orientación académica, calidad de vida, servicios médicos, entre otros, ya que estos servicios tienen un efecto directo en el reclutamiento, la retención, la graduación y el desarrollo integral del estudiante.

Lamentablemente, muchos servicios de apoyo al estudiante carecen de los recursos humanos necesarios y de la infraestructura física para atender adecuadamente a la población de estudiantes que requieren de estos servicios. Es fundamental considerar la oferta de servicios en horarios alternativos y en modalidades alternativas, como la virtual, la inteligencia artificial y los turnos escalonados, para atender las necesidades particulares de esta generación de estudiantes, muchos de los cuales tienen que trabajar y/o cuidar de familiares.

Acciones estratégicas para fortalecer el área de servicios de consejería y salud mental, tales como:

1. Mejorar la accesibilidad: Es necesario garantizar que los servicios disponibles y accesibles para todos los estudiantes de la UPR. Para lograr esto, se pueden establecer programas de difusión y promoción de los servicios, y se pueden crear plataformas en línea para facilitar el acceso a estos servicios.
2. Ampliar la oferta de servicios: Incluir una variedad de enfoques terapéuticos y servicios de apoyo emocional (psiquiatras). Además, se pueden establecer programas de formación y capacitación para profesionales de ayuda, con el fin de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
3. Mejorar la integración de los servicios: Se puede fortalecer la integración de los servicios con otras áreas de apoyo estudiantil para proporcionar un enfoque integral de atención al estudiante.
4. Implementar servicios de teleconsejería y salud mental de forma virtual para facilitar que estudiantes puedan accederlos.
5. Fortalecer la investigación en salud mental estableciendo programas de investigación para mejorar la comprensión de los problemas de salud mental que enfrentan los estudiantes universitarios y para desarrollar estrategias más efectivas para prevenir y tratar estas condiciones.
6. Fortalecer los recursos humanos en el área de consejería, psicología y trabajo social para mejorar la retención y el éxito estudiantil al brindar una atención más eficaz y oportuna a las necesidades de salud mental de estudiantes. De esta manera, se puede reducir el estrés, la ansiedad y otros problemas emocionales que puedan afectar su rendimiento académico y su bienestar general.
7. Promover los programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal actual de consejería, psicología profesional y en rehabilitación, y trabajo social con el fin de mejorar las habilidades profesionales para proveer mejores servicios profesionales.
8. Establecer alianzas estratégicas con instituciones de salud mental en la comunidad para ampliar los recursos de atención a los estudiantes.
9. En relación al FODA, la facturación de los servicios de consejería y salud mental a los planes médicos de estudiantes podría ser una oportunidad para fortalecer los recursos económicos de la universidad, ya que esto podría generar ingresos adicionales y reducir la carga financiera de la institución en cuanto a nuestros servicios. Esto podría contribuir a mejorar la situación financiera de la universidad y permitir la asignación de más recursos al área de servicio a estudiantes.

Propuesta de Integración de la inteligencia artificial en el Plan Estratégico de la UPR^{1,2}

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando rápidamente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Desde la atención médica hasta la fabricación y la logística, estas tecnologías están transformando la manera en que las empresas y organizaciones operan, mejorando la eficiencia y la eficacia en una variedad de campos. En el ámbito educativo, puede ser una herramienta poderosa para mejorar los procesos académicos, administrativos y de investigación.

En la Universidad de Puerto Rico (UPR), la integración de la IA en su Plan Estratégico puede tener un gran impacto en la eficiencia, efectividad y calidad de los procesos y operaciones. Según un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company (2018), la IA tiene el potencial de automatizar el 45% de las tareas en las empresas, lo que resultaría en una mejora significativa en la eficiencia y la reducción de costos. Además, un informe de la firma de investigación Gartner predice que para 2024, el 75% de las empresas podrán en funcionamiento modelos de inteligencia artificial en sus ambientes de trabajo (In Motion, 2022).

Dentro de las instituciones educativas, la inclusión de tecnologías basadas en IA supone el personalizar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, lo que puede tener un impacto positivo en su rendimiento académico y en la retención estudiantil. De acuerdo con Technavio (2022) se espera que el mercado de inteligencia artificial en el sector de la educación crezca en USD 374.3 millones durante el periodo 2021-2026, con una tasa compuesta anual de crecimiento del 48.15%. Debido principalmente al aumento en la demanda de los sistemas de tutorías inteligentes. Al mismo tiempo y basado en un análisis detallado de alrededor de 25 proveedores que operan en el mercado de la IA en el sector educativo, destacaron la creciente importancia de los chatbots como uno de los principales impulsores del crecimiento del mercado de IA en el sector de la educación en los próximos años.

De acuerdo al informe de Global Market Insights (2023), el mercado de la IA en educación se espera que alcance los 30 mil millones de dólares para 2032. La adopción creciente de estos servicios en instituciones educativas impulsará el crecimiento del mercado, especialmente en el segmento de servicios, que se espera que supere los 10 mil millones de dólares para 2032. Estas tecnologías se están utilizando en la identificación y atraer estudiantes, predicción de matrículas, detección de estudiantes en riesgo de problemas académicos o que se den de baja, y también en programas de aprendizaje personalizados. En estos momentos, los principales actores en el mercado de IA en educación incluyen a Amesite Inc., Microsoft Corporation, C3 AI, Alphabet Inc. y Coursera.

En un artículo publicado en la revista Forbes (2022), se establece que el uso de IA en la educación superior es cada vez más común, con muchas universidades y colegios explorando

¹ Dr. Jose Serra Taylor, autor tiene un Master en Inteligencia Artificial del Barcelona Tech.

² Profa. Solimar Pérez Torres, Oficina de Servicios para Estudiantes con Impedimentos, candidata a Ed.D. en el programa doctoral en Educación con especialidad en Consejería de la Universidad Interamericana de Puerto Rico.

cómo pueden mejorar los resultados estudiantiles y abordar desafíos persistentes como aumentar la matrícula, mejorar la retención de estudiantes y asignar ayuda financiera. Desde correos electrónicos generados por IA que alertan a estudiantes sobre fechas límite importantes, hasta chatbots que responden preguntas de estudiantes sobre programación de clases, las universidades están descubriendo que pueden automatizar tareas rutinarias de manera efectiva y eficiente. El artículo ofrece los siguientes ejemplos:

- Arijit Sengupta, fundador de Aible, una compañía de IA con sede en San Francisco, cree que las universidades y colegios deben centrarse en lograr objetivos tangibles y resultados específicos que sean más importantes para la institución al utilizar la IA. En lugar de que los expertos en informática busquen el algoritmo perfecto, las instituciones deben centrarse en cambiar sus prácticas para aprovechar lo que el aprendizaje automático les ha proporcionado en términos de predicciones y recomendaciones.
- Sengupta ofrece un ejemplo de una universidad privada de tamaño mediano que gastaba miles de dólares para comprar listas de posibles estudiantes y dedicaba cientos de horas llamando a estudiantes de esas listas para aumentar el porcentaje de solicitantes que finalmente se matricularon en la universidad. Sin embargo, los resultados fueron decepcionantes, con menos del 10% de solicitantes inscribiéndose oficialmente en la universidad. Aible pudo generar un modelo que guio a la universidad hacia una orientación mucho más precisa de estudiantes. Identificó un subconjunto de solicitantes que eran más propensos a responder a llamadas telefónicas oportunas de la facultad en función de sus características demográficas, niveles de ingresos e historial familiar de asistencia universitaria. También identificó la cantidad de ayuda financiera necesaria para influir en su decisión de inscripción. La universidad luego hizo llamadas personales a esos estudiantes con ofertas de ayuda financiera personalizadas. La intervención tomó alrededor de tres semanas y los resultados preliminares indican que la universidad probablemente verá un aumento del 15% en su rendimiento de matrícula.
- Otro ejemplo es la Universidad Nova Southeastern en Ft. Lauderdale, Florida, que quería utilizar sus datos para mejorar la retención de estudiantes universitarios. Utilizó una solución de Aible para identificar a estudiantes que eran más propensos a abandonar y ayudó al centro de éxito académico y estudiantil de la universidad a orientar y priorizar sus esfuerzos de retención para los estudiantes con mayor riesgo. Además, una estrategia efectiva de IA podría ayudar a una universidad a orientar cambios curriculares, intensificar su asesoramiento y ofrecer servicios de apoyo mucho antes.

En la misma línea, un artículo publicado en el Harvard Business Review (Page & Gehlbach, 2018), investigadores de la Universidad Estatal de Georgia probaron la eficacia de un sistema de IA llamado "Pounce" para ayudar a estudiantes de secundaria en su transición a la universidad. Este sistema utiliza datos universitarios sobre el progreso de estudiantes en tareas requeridas y proporciona alcance personalizado y basado en texto para ayudar a estudiantes a superar los desafíos específicos que enfrentan en su transición a la universidad. A través de un estudio experimental, se encontró que estudiantes que recibieron la ayuda de "Pounce" completaron sus

tareas de pre-matrícula requeridas y se matricularon a tiempo en tasas significativamente más altas que aquellos que recibieron la ayuda estándar de la universidad. Además, el sistema redujo el abandono de estudiantes en verano en un 21%. Según este mismo artículo, esto tiene implicaciones más amplias para el uso de la IA dentro de las instituciones se puede cambiar la relación de una organización con sus empleados, clientes o usuarios de reactiva a proactiva. Los sistemas de comunicación habilitados por IA también pueden hacer que los estudiantes sean más proactivos y pueden ayudar a las instituciones a utilizar datos individualizados de manera eficiente para perseguir sus objetivos de manera más efectiva.

Además, en un artículo publicado por Wiley University (2022) indica que la IA tiene el potencial de cambiar significativamente las prácticas de reclutamiento de estudiantes nacionales e internacionales, acelerar el proceso de admisión, mejorar los esfuerzos de retención de estudiantes, y aumentar la eficiencia operativa y la calidad de la experiencia de los estudiantes en general. Estas pueden proporcionar asistencia para resolver el problema de la deserción y mejorar la reputación y el rendimiento financiero de las instituciones. Si bien el mayor beneficio parece ser de naturaleza temporal, su implementación permite que el personal administrativo se concentre en mejorar la experiencia de los estudiantes.

En un artículo que presenta ocho estudios sobre la inteligencia artificial y las aplicaciones móviles que ayudan a estudiantes universitarios con trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH) y otras discapacidades con su trabajo académico, los autores concluyeron que las herramientas basadas en IA y las aplicaciones móviles pueden ser útiles para estudiantes universitarios con TDAH y otras discapacidades. Además, concluye que, a pesar de la escasa evidencia científica sobre su eficacia y accesibilidad, educadores y proveedores de servicios deben apoyar a estudiantes en el uso adecuado y crítico de estas herramientas, así como en el desarrollo de habilidades académicas esenciales. Al mismo tiempo, indicaron que desarrolladores e investigadores deben colaborar con usuarios finales para diseñar e implementar soluciones que satisfagan sus necesidades y preferencias (Fichten, 2022). Al mismo tiempo la UNESCO (2021) en su *Agenda de Educación 2030*, está comprometida con aprovechar el potencial de las tecnologías basadas en IA en la educación para alcanzar sus objetivos, velando por los principios fundamentales de inclusión y equidad. A la vez, ha preparado una guía para ayudar en las formuladores de políticas educativas a integrar estas tecnologías *“Inteligencia Artificial y Educación: Guía para las personas a cargo de formular políticas”* (UNESCO, 2021).

Siendo la UPR la principal institución de educación superior en Puerto Rico, con una larga historia de excelencia académica y compromiso con el desarrollo y la innovación en la isla, en línea con su misión de proporcionar educación de alta calidad y promover la investigación y el desarrollo, puede beneficiarse significativamente de la integración de la IA en sus procesos académicos y operaciones. Podemos citar tres iniciativas encaminadas a integrar la IA en los servicios a estudiantes. Por ejemplo, la Oficina de Servicios para los Estudiantes con Impedimentos (OSEI) del Recinto de Río Piedras implantó en fase beta un asistente virtual *oseiBot*. Este asistente fue desarrollado con el propósito de brindar orientación sobre los servicios que se ofrecen a

estudiantes con diversidad funcional. Además, tiene módulos de orientación de otros servicios, tales como, servicios de la oficina de registraduría, asistencia económica, decanatos auxiliares para asuntos estudiantiles de las facultades, entre otros. Conjuntamente, se desarrolló e implementó un sistema de automatización de las solicitudes de servicios de OSEI y del Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil (DCODE) del Recinto de Río Piedras. Este sistema ha permitido una mayor disponibilidad para solicitar servicios, un mejor seguimiento para darle la atención personalizada a nuestros estudiantes. Lo que ha dado como resultados en un incremento significativo de solicitud de servicios y mayor atención a las necesidades de servicios de consejería, salud mental y de acomodo razonables. Esto, debido a que estudiantes pueden solicitar servicios 24/7 y reciben comunicaciones automatizadas sobre el estatus de su solicitud de servicios.

Otro ejemplo, es el Bachillerato en Ciencias en Tecnología de Ingeniería de la Información de reciente creación, del Recinto de Bayamón que formará a futuros profesionales en áreas de tecnologías, tales como la Inteligencia Artificial, el Internet de las Cosas, el Desarrollo de Ciudades Inteligentes, entre otras.

Dentro de estas razones expuestas, y los objetivos específicos propuestos es que el plan estratégico adopte la implementación de soluciones de IA para automatizar procesos administrativos y optimizar la asignación de recursos, la integración en la oferta académica para personalizar la experiencia de aprendizaje de estudiantes. Además, desarrollar herramientas para mejorar la investigación, producción de conocimiento, y la colaboración con otras universidades y empresas de tecnología para promover el desarrollo y la implementación de soluciones innovadoras y eficaces.

Por otra parte, en el contexto de la acreditación, estas tecnologías pueden ser útiles apoyando en el cumplimiento de los estándares de acreditación establecidos por la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE). Principalmente debido a que la UPR ha enfrentado una serie de desafíos para cumplir con estos estándares, incluyendo la falta de financiamiento por parte del gobierno y una disminución en la matrícula estudiantil, lo que ha afectado la capacidad para ofrecer programas académicos y de apoyo de alta calidad. Además, ha sido difícil para la universidad mantenerse al día con los avances tecnológicos y las demandas cambiantes del mercado laboral, lo que ha afectado la relevancia y calidad de su oferta académica. Por esta razón, la implementación de la IA puede ser clave para el cumplimiento de los estándares de la MSCHE, ya que puede ayudar a la UPR a desarrollar objetivos realistas y apropiados, mejorar los programas académicos y de apoyo, garantizar la integridad y la ética en todas las actividades internas y externas, mejorar la experiencia de aprendizaje del estudiante, ofrecer programas de apoyo efectivos y evaluar la eficacia institucional en general.

A continuación, veremos algunos ejemplos de cómo utilizar estas tecnologías en los procesos de acreditación en cada uno de los estándares de la MSCHE:

- **Estándar I:** establece que la misión de la institución debe definir su propósito dentro del contexto de la educación superior, los estudiantes que atiende y lo que pretende lograr. La IA puede ayudar a desarrollar objetivos realistas y apropiados, monitorear y evaluar periódicamente la misión y los objetivos, mejorar los programas académicos y de apoyo, y apoyar la investigación y la creatividad en la institución.
- **Estándar II:** indica que la ética y la integridad son fundamentales para una institución de educación superior efectiva y deben ser respetadas en todas las actividades internas y externas, la IA puede contribuir a cumplir con este estándar al asegurar la honestidad y la verdad en la publicidad y la comunicación interna, así como garantizar la imparcialidad en la contratación, evaluación, promoción, disciplina y separación de empleados, y en la evaluación y aceptación de créditos de transferencia.
- **Estándar III:** se centra en el diseño y entrega de la experiencia de aprendizaje del estudiante, pueden mejorar los programas académicos y de apoyo mediante el análisis de datos de rendimiento estudiantil y la identificación de áreas de mejora, así como contribuir a la evaluación y revisión periódica de los programas y a la mejora de las oportunidades y recursos de aprendizaje.
- **Estándar IV:** se refiere al apoyo a la experiencia del estudiante, pueden ayudar a la UPR a ofrecer programas de orientación, asesoramiento y asistencia a los estudiantes en su proceso educativo, y contribuir a la evaluación periódica de los programas de apoyo al estudiante y a la mejora de la efectividad de los mismos.
- **Estándar V - Evaluación de la Efectividad Educativa,** pueden ayudar a las instituciones a definir y medir objetivos educativos significativos y a establecer estándares claros para evaluar si los estudiantes están logrando esos objetivos. También puede ser utilizada para analizar los datos recopilados a través de las evaluaciones y proporcionar información útil para la mejora continua de los programas y servicios educativos.
- **Estándar VI - Planificación, Recursos y Mejora Institucional,** pueden ser utilizada para evaluar la eficacia de los procesos de planificación y asignación de recursos, ayudar en la planificación de instalaciones, infraestructura y tecnología, y evaluar la eficacia de la renovación institucional.
- **Estándar VII - Gobernanza, Liderazgo y Administración,** pueden ayudar a las instituciones a establecer un modelo de gobernanza claro y transparente, evaluar la eficacia de la administración y liderazgo en la consecución de los objetivos de la institución, e identificar posibles conflictos de interés para asegurar la imparcialidad y transparencia en la toma de decisiones.

En resumen, la integración de la IA en el Plan Estratégico de la UPR representa una Oportunidad (FODA) significativa para mejorar la eficiencia, efectividad y calidad de los procesos académicos, administrativos y de investigación que se realizan en la universidad. Al implementar estas

soluciones en áreas prioritarias y fomentar la adopción de la tecnología a través de programas de capacitación y formación, la UPR puede estar a la vanguardia de la innovación y el desarrollo en el campo de la educación superior en Puerto Rico.

Meta:

Integrar la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia, efectividad y calidad de los procesos académicos, administrativos y de investigación que se realizan en la UPR.

Objetivos:

1. Identificar las áreas prioritarias en las que la IA puede tener un mayor impacto en la universidad, incluyendo la mejora de la eficiencia en la gestión de recursos, la personalización de la experiencia de aprendizaje para los estudiantes, y la optimización de la investigación y la producción de conocimiento.
2. Implementar soluciones para automatizar procesos administrativos y optimizar la asignación de recursos, como la gestión de matrícula, la planificación de cursos, la asignación de presupuestos y la gestión de recursos humanos.
3. Integrarlas en la oferta académica para personalizar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, ofreciendo sugerencias de cursos y materiales basados en el rendimiento y preferencias individuales de los estudiantes.
4. Desarrollar herramientas para mejorar la investigación y producción de conocimiento, como la identificación de patrones y tendencias en grandes conjuntos de datos, el análisis de datos de investigación y la detección de plagio, fraudes y errores en los resultados.
5. Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos con otras universidades y empresas de tecnología para promover el desarrollo y la implementación de soluciones innovadoras y eficaces.
6. Establecer un sistema de evaluación y seguimiento continuo para medir el impacto de estas soluciones implementadas en la universidad y garantizar su efectividad a largo plazo.
7. Ofrecer programas de capacitación y formación en IA para estudiantes, docentes y personal administrativo para fomentar la adopción de la tecnología y el desarrollo de habilidades necesarias para su implementación y gestión efectiva.

A continuación, presentamos algunas posibles aplicaciones de la IA para mejorar los procesos académicos, administrativos y de servicios a los estudiantes, basándonos en las metas y objetivos del Plan Estratégico de la Universidad:

Fortalecimiento académico y de investigación

Objetivo: Aumentar la oferta de programas de posgrado y programas de educación continua.

- Analizar las tendencias del mercado laboral y las necesidades de capacitación de las empresas, con el fin de orientar el diseño de nuevos programas de posgrado y educación continua.
- Analizar grandes cantidades de datos (Big Data) sobre las tendencias laborales, las habilidades y conocimientos más demandados por las empresas, y las necesidades de capacitación de los trabajadores en diferentes sectores de la economía. Con esta información, se podría desarrollar un modelo predictivo que permita a la universidad identificar las áreas de oportunidad para ofrecer nuevos programas de posgrado y educación continua que respondan a las necesidades del mercado laboral.
- Diseñar planes de estudio personalizados para cada estudiante, con el fin de mejorar la calidad y la pertinencia de la educación que se ofrece.

Calidad en la enseñanza y el aprendizaje

Objetivo: Fomentar la innovación en la enseñanza y el aprendizaje.

- Desarrollar sistemas de tutoría inteligente que brinden retroalimentación personalizada y adaptativa a los estudiantes en tiempo real, con el fin de mejorar su rendimiento académico. Por ejemplo, un estudiante podría trabajar en una tarea o examen en línea, y la plataforma podría utilizar técnicas de aprendizaje automático para analizar el progreso del estudiante y proporcionar retroalimentación específica sobre las áreas en las que necesita mejorar. Además, la plataforma podría utilizar técnicas de procesamiento del lenguaje natural para comprender las preguntas y respuestas del estudiante y proporcionar retroalimentación en un lenguaje claro y conciso. El sistema de tutoría inteligente también podría adaptarse a las necesidades y preferencias de cada estudiante, por ejemplo, proporcionando información adicional sobre temas que les resulten difíciles de entender o proporcionando recomendaciones de recursos de aprendizaje adicionales.

Objetivo: Implementar herramientas tecnológicas para apoyar la enseñanza y el aprendizaje para ayudar a los estudiantes a mejorar su rendimiento académico y a tener una experiencia de aprendizaje más personalizada y efectiva.

- Desarrollar sistemas de recomendación de contenido personalizado que se adapten a los estilos de aprendizaje y preferencias de estudiantes, con el fin de optimizar su proceso de aprendizaje. Por ejemplo, en este sistema de recomendación de contenido personalizado se podría utilizar técnicas de aprendizaje automático para analizar los datos de comportamiento de estudiantes, como sus patrones de navegación, su historial de búsqueda y las calificaciones obtenidas en tareas anteriores. A partir de estos datos, el sistema podría identificar los temas de interés de cada estudiante, su estilo de aprendizaje y sus fortalezas y

debilidades. Así mismo, el sistema podría recomendar de manera personalizada y adaptativa el contenido de aprendizaje que mejor se ajuste a las necesidades de cada estudiante, lo que podría incluir lecturas, videos, ejercicios y evaluaciones. El sistema podría incluso ajustar el nivel de dificultad de los materiales de aprendizaje en función de las habilidades y conocimientos previos de cada estudiante.

- Desarrollar sistemas de chatbots que brinden asistencia personalizada a los estudiantes en tiempo real, respondiendo preguntas sobre matricula, horarios, exámenes y otros asuntos relacionados con su experiencia universitaria.
- Desarrollar sistemas de tutoría inteligente que brinden retroalimentación personalizada y adaptativa a los estudiantes, lo que podría ayudar a mejorar su rendimiento académico.
- Desarrollar un sistema de recomendación de cursos personalizado, basado en el historial académico del estudiante, sus intereses y preferencias, lo que podría ayudarlos a elegir cursos que sean más relevantes y atractivos para ellos.
- Desarrollar herramientas de búsqueda y análisis de datos más avanzadas, que permitan a los estudiantes acceder a información más relevante y útil para sus trabajos de investigación y proyectos.
- Desarrollar sistemas de accesibilidad que adapten la experiencia universitaria a las necesidades específicas de los estudiantes con discapacidades, lo que podría mejorar su capacidad para aprender y participar plenamente en la vida universitaria.

Visibilidad y proyección social

Objetivo: Crear una plataforma en línea de acceso público a la producción intelectual de la Universidad con el fin de aumentar la visibilidad y el impacto de la producción intelectual de la Universidad.

- Desarrollar un sistema de recomendación de contenido personalizado basado en los intereses y preferencias de los usuarios. Por ejemplo, en el repositorio institucional en línea de publicaciones científicas y donde cada usuario tendrá un perfil personalizado en la plataforma. Se podría analizar los intereses y preferencias de cada usuario en función de su historial de búsquedas, descargas y lecturas previas, así como de las publicaciones que han compartido o marcado como favoritas. Luego, se pueden aplicar algoritmos de aprendizaje automático para recomendar contenido personalizado que se adapte a los intereses de cada usuario en tiempo real. Otro ejemplo, si un usuario ha descargado varias publicaciones relacionadas con la IA y la robótica, el sistema de recomendación podría mostrarle más publicaciones relacionadas con estos temas, así como notificaciones cuando se publiquen nuevas investigaciones o avances en estos campos. De esta manera, la IA puede ayudar a los usuarios a descubrir publicaciones relevantes que podrían haber pasado desapercibidas para

ellos de otra manera, lo que aumenta la visibilidad y el impacto de la producción intelectual de la universidad.

Objetivo: Fortalecer la relación con los egresados y empleadores con el fin de orientar la oferta académica y de servicios de la Universidad y fortalecer la relación con los egresados y sus empleadores.

- Analizar datos de las redes sociales y otros medios de comunicación para identificar las habilidades y competencias más demandadas en el mercado laboral y las empresas empleadoras en un área geográfica específica. Con esta información, la universidad podría orientar su oferta académica y de servicios de manera más efectiva, para satisfacer las necesidades del mercado laboral y aumentar la empleabilidad de sus egresados. Además, la universidad podría para identificar patrones en los perfiles de los egresados y las necesidades de las empresas, con el fin de desarrollar estrategias de comunicación y relaciones públicas más efectivas para fortalecer la relación con los egresados y empleadores.

Eficiencia en la gestión y administración

Objetivo: Optimizar los procesos administrativos y de servicios al estudiante.

- Desarrollar un sistema de atención al cliente automatizado que brinde respuestas rápidas y precisas a las consultas de estudiantes, utilizando chatbots y procesamiento de lenguaje natural. Por ejemplo, la universidad podría desarrollar un chatbot que esté disponible en su sitio web y en sus plataformas en línea, el cual utilizaría el procesamiento de lenguaje natural para comprender las preguntas y consultas de estudiantes y brindar respuestas precisas y rápidas. Este chatbot podría ser programado para responder a preguntas frecuentes, como cuestiones sobre la admisión, programas académicos, horarios de clases, servicios de apoyo al estudiante, entre otros. Además, el chatbot podría ser entrenado para aprender y mejorar sus respuestas a medida que interactúa con los estudiantes, lo que podría ayudar a mejorar la calidad del servicio y reducir el tiempo de espera para obtener una respuesta.

Objetivo: Implantar una plataforma de gestión integrada de procesos administrativos y servicios.

- Desarrollar un sistema de procesamiento de solicitudes automatizado, que utilice el aprendizaje automático para identificar patrones en las solicitudes y agilizar el proceso de aprobación. Por ejemplo, en el proceso de admisión de nuevos estudiantes, se podrían utilizar técnicas de aprendizaje automático para analizar los datos de las solicitudes, identificando patrones y características relevantes que permitan, tanto a los estudiantes y administradores a una toma de decisiones más precisa y rápida.
- Desarrollar un chatbot que brinde información y guíe a estudiantes a través del proceso de solicitud, lo que reduciría la carga de trabajo del personal administrativo y proporcionaría una experiencia más satisfactoria para los solicitantes.

- Desarrollar chatbots para el área de asesoría estudiantil, o para que respondan a las preguntas y necesidades de estudiantes de manera rápida y eficiente, a cualquier hora del día. Estos chatbots podrían ser programados para ofrecer recomendaciones específicas y personalizadas para cada estudiante.
- Desarrollar un sistema de cernimiento basados en el análisis de datos y síntomas de estudiantes. Estos sistemas podrían ayudar a identificar problemas de salud temprano y brindar recomendaciones personalizadas para su prevención o tratamiento.
- Automatizar procesos y análisis de datos, lo que permitiría optimizar la gestión de recursos, la planificación de actividades y la toma de decisiones. Por ejemplo, se podría desarrollar un sistema de análisis de datos que identifique patrones de éxito o fracaso en los estudiantes, para brindar recomendaciones específicas que ayuden con la retención estudiantil.
- En el proceso de admisión se pueden analizar los perfiles de estudiantes y recomendar el programa académico que mejor se ajuste a sus intereses y habilidades.
- Predecir la demanda de cursos y asignar los recursos necesarios en el proceso de matrícula de una manera más eficiente.
- En el seguimiento académico analizar el desempeño de estudiantes y detectar patrones y tendencias que permitan identificar aquellos que necesiten mayor apoyo o intervención.
- Proporcionar respuestas automatizadas a las consultas frecuentes de estudiantes y guiarlos en la utilización de los recursos disponibles en la universidad.
- Ayudar a estudiantes a identificar las habilidades y competencias que necesitan para alcanzar sus objetivos profesionales y sugerir las oportunidades de desarrollo y capacitación adecuadas.

Sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos

Objetivo: Ampliar el apoyo a la búsqueda y captación de fondos externos para la investigación.

- Desarrollar un sistema de análisis de datos que identifique patrones en las convocatorias de fondos y en las áreas de investigación más exitosas, para orientar las estrategias de búsqueda de financiamiento. Un ejemplo específico sería el uso de técnicas de procesamiento de lenguaje natural para analizar grandes cantidades de texto relacionado con convocatorias de fondos y áreas de investigación exitosas, identificando patrones y tendencias relevantes. Esto podría ayudar a encargados de la investigación a tomar decisiones más informadas sobre en qué áreas de investigación enfocarse y cómo redactar propuestas de financiamiento más efectivas. Además, también podría utilizarse el análisis de datos para identificar oportunidades de colaboración entre investigadores y universidades, maximizando el impacto de la investigación y aumentando las posibilidades de obtener fondos externos.

- Crear modelos predictivos que ayuden a la universidad a predecir cuáles son las convocatorias de fondos que tienen más probabilidades de tener éxito y cuáles son las áreas de investigación que serán más valoradas en el futuro.

Objetivo: Crear herramientas en línea para todo el sistema universitario para pagos, solicitudes de admisión a programas técnicos, certificados y grados, y para el servicio directo a estudiantes.

- Implementar un sistema de procesamiento de solicitudes automatizado para identificar patrones en las solicitudes y agilizar el proceso de aprobación. Esto podría incluir el uso de aprendizaje automático para clasificar y preaprobar solicitudes, reduciendo el tiempo de espera para los estudiantes y liberando recursos de personal para otros trabajos administrativos.
- Desarrollar un chatbot con procesamiento de lenguaje natural para brindar información y apoyo a los estudiantes que necesiten ayuda con sus solicitudes, pagos o cualquier otro servicio en línea. Esto podría liberar al personal administrativo de tareas simples y repetitivas y permitirles enfocarse en tareas más complejas que requieran interacción humana.
- Implementar un sistema de pagos en línea para detectar y prevenir fraudes, aumentando la seguridad y la confianza de los estudiantes en el sistema de pagos de la universidad.

Objetivo: Fomentar una cultura de innovación y emprendimiento.

- Desarrollar un sistema de análisis de datos para identificar tendencias y oportunidades de innovación y emprendimiento, basadas en patrones en las industrias y mercados locales e internacionales. Esto permitiría a la universidad ofrecer programas de estudios y proyectos de investigación en áreas de alta demanda y fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos innovadores entre los estudiantes.
- Crear un sistema de incubación de empresas y proyectos de innovación para analizar las características y necesidades de los proyectos y emprendedores y brindar orientación personalizada para su desarrollo y éxito. Esto podría incluir el uso de aprendizaje automático para identificar fortalezas y debilidades de los proyectos y brindar retroalimentación en tiempo real a los emprendedores.

Objetivo: Fortalecer la colaboración interdisciplinaria

- Desarrollar un sistema de recomendación de colaboración interdisciplinaria para identificar áreas comunes de interés entre los investigadores y equipos de diferentes áreas y disciplinas. Esto permitiría una mejor colaboración y generación de ideas innovadoras y nuevas soluciones a problemas complejos.
- Analizar información y datos de proyectos de investigación interdisciplinarios en tiempo real, para optimizar el proceso y reducir el tiempo y costos de investigación. Esto podría incluir la

identificación de oportunidades de mejora en la gestión de proyectos y la recomendación de cambios y ajustes en tiempo real.

Preparado por:

Jose A. Serra Taylor, PhD

Trabajador Social/

MA en Inteligencia Artificial de Barcelona Tech

Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil (DCODE),

Decanato de Estudiantes, UPRRP

Solimar Perez Torres, MCR EdD (en proceso)

Directora Auxiliar/Consejera en Rehabilitación

Oficina de Servicios a Estudiantes con Impedimentos (OSEI),

Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil,

Decanato de Estudiantes, UPRRP

María Isabel Jiménez Chafey, PsyD

Directora/Psicóloga Clínica

Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil (DCODE),

Decanato de Estudiantes, UPRRP

Referencias

Statista (2022). Artificial Intelligence - In-depth Market Insights & Data Analysis. <https://www.statista.com/study/50485/in-depth-report-artificial-intelligence/>

MarketWatch (2023). Artificial Intelligence (AI) In Education Market Size Predicted To Reach \$30 Billion By 2032. <https://www.marketwatch.com/press-release/artificial-intelligence-ai-in-education-market-size-predicted-to-reach-30-billion-by-2032-2023-02-14>

Artificial Intelligence Market in the Education Sector 2026, Increasing Demand For ITS to Boost Growth – Technavio. <https://finance.yahoo.com/news/artificial-intelligence-market-education-sector-070000347.html>

Universidad de Puerto Rico. Plan Estratégico 2023-2028. <https://www.upr.edu/plan-estrategico/>

Universidad de Puerto Rico. Plan Estratégico 2017-2022. <https://www.upr.edu/plan-estrategico-upr-2017-2021/>

McKinsey & Company (2018). Las promesas y los desafíos de la era de la inteligencia artificial. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/the-promise-and-challenge-of-the-age-of-artificial-intelligence/es-cl>

In Motion (2022). 10 tendencias de datos y analítica según Gartner. <https://grupoinmotion.com/10-tendencias-de-datos-y-analitica-segun-gartner/>

Page, L. & Gehlbach, H. (2018). How Georgia State University Used an Algorithm to Help Students Navigate the Road to College. <https://hbr.org/2018/01/how-georgia-state-university-used-an-algorithm-to-help-students-navigate-the-road-to-college>

The Middle States Commission on Higher Education (2021). Standards for Accreditation and Requirements of Affiliation. <https://www.msche.org/standards/>

Nietzel, M.T. (2022). How Colleges Are Using Artificial Intelligence To Improve Enrollment And Retention. <https://www.forbes.com/sites/michaelnietzel/2022/10/01/colleges-are-turning-to-artificial-intelligence-to-improve-enrollment-and-retention/?sh=f4b20f1285e3>

Wiley University Services (2023). 5 Ways Artificial Intelligence May Influence Higher Education Admissions & Retention. <https://universityservices.wiley.com/artificial-intelligence-in-higher-ed-admissions-retention/>

Fichten, C., Jorgensen, M., Havel, A., Vo, C. et Libman, E. (2022). AI-based and mobile apps: Eight studies based on post-secondary students' experiences. *The Journal on Technology and Persons with Disabilities*, 10, 97-114.

UNESCO (2021a). La Inteligencia Artificial en la Educación. <https://es.unesco.org/themes/tic-educacion/inteligencia-artificial>

UNESCO (2021b). Inteligencia Artificial y Educación: Guía para las personas a cargo de formular políticas. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379376>

Technavio (2022). Artificial Intelligence Market in the Education Sector in US by End-user and Education model - Forecast and Analysis 2022-2026. <https://www.technavio.com/report/artificial-intelligence-market-in-the-education-sector-in-us-industry-analysis>

**RECOMENDACIONES AL BORRADOR DEL
PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028 DE LA UPR:
Una cartografía de acciones creativas e innovadoras**

Dr. Edwin H. Morales Cortés
Catedrático
Instituto de Relaciones del Trabajo
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Comentarios al capítulo I

- Marco teórico se menciona, pero no se desarrolla solo instancias de modelos
- Modelos organizacionales vs. estructura con base en sus cuerpos rectores incluido en el texto
- La palabra “Río” sin acento en la página 5
- Ambiente externo es texto que sugiere solamente aspectos de una justificación...en la página 7
- Errores de tipografía: ejemplos: 5 en número, en lugar de letras y se ha visto afectada en lugar de se ha visto afectada.
- Se mencionan los retos económicos como amenazas del ambiente externo, pero no se identifica su contraparte como debilidad interna. Han de precisarse los “retos” u amenazas específicas del factor económico que ha afectado a la Universidad mayormente a partir del 2008 hasta el presente y que anteceden y que incluyen a la JCSF.
- Sobre la Teoría de Desarrollo Endógeno...En énfasis en la satisfacción de las necesidades de mercados laborales y económicos del presente ha de ser considerado pero la universidad publica no ha de limitarse a atender dichas necesidades. En lugar de crecimiento exponencial debe hacerse referencia a desarrollo potenciado.
- Debe plantearse como se estimula e impulsa la innovación institucional y a su vez como se viabiliza el desarrollo de una oferta a distancia y en 100% en línea, como parte del catalogo de programas académicos. Lo anterior, como complemento y/o en sustitución de programas presenciales; a corto y mediano plazo.
- Se hace referencia a planes estratégicos anteriores como parte del análisis del estado de situación, pero no se precisan los resultados de las evaluaciones de la eficiencia y eficacia de planes previos. Nuevamente, las tendencias en la educación superior han de ser contempladas en el diseño de oferta, pero no es el único criterio que considerar desde la universidad del pueblo.
- A caso la misión, visión y los objetivos de la universidad han cambiado o sido modificados. El plan estratégico ha de ser basado en tales lineamientos. Si se requiere de enmienda o modificación esta ha de anteceder el diseño de un nuevo plan. Resulta vital reconocer que la universidad debe apelar a su vez a países caribeños y latinoamericanos y a la diáspora particularmente por su trasfondo socio cultural y geográfico y para ampliar el perfil de sus ingresos en aras de su desarrollo más allá de la frontera del archipiélago puertorriqueño.
- Ha de precisarse a qué se debe el avance o el estancamiento alcanzado en planes previos. Los datos cuantitativos y cualitativos generados han de estar a la disposición de quienes diseñan los planes y de quienes reaccionamos a estos en aras de la validez y la confiabilidad necesaria.
- ¿Constituye la encuesta metodológica el eje central o único para el diseño de un nuevo plan?

- ¿Se habrán contemplado los datos de grupos focales utilizados para emitir recomendaciones para la modificación de la ley universitaria en búsqueda de mayor eficiencia y eficacia de la universidad? Lo anterior, independientemente de que en algunos aspectos no se haya logrado consenso por parte de todos los sectores implicados.

Comentarios al capítulo II

- Han de considerarse otras variables como parte del análisis de transición demográfica y sobre desigualdad económica e Puerto Rico. No se reconoce el factor éxodo de la población y el perfil de dichas personas.
- Ha de reconocer la transición de personas de la clase media a niveles de pobreza y la reducción de la clase media ante el aumento en el costo de vida y el aumento en la desigualdad económica en Puerto Rico.
- Como en el nuevo plan se garantiza acceso para promover la movilidad, la diversidad, equidad e inclusión de sectores oprimidos y a su vez para llegar a nuevos segmentos para sustituir la pérdida de estudiantes proyectada y promover el desarrollo de la universidad.

Comentarios al capítulo III

- Se esboza como fortaleza el que no se haya reducido la tasa de graduación y retención. Sobre la tasa de graduación es una debilidad que poco menos del 50% de sus estudiantes no complete el grado del programa al cual fue admitido.
- El salario docente, su carga laboral y la falta de talento humano de apoyo ha conllevado sobre carga laboral para trabajadores docentes y no docentes. Los sueldos y salarios son bajos al compararlos con otras jurisdicciones de EE. UU.
- El que solamente 66% de la plantilla docente cuente con grado doctoral puede ser considerado como una debilidad. Además, no se menciona la proporción de docentes con grados académicos terminales de la misma universidad.
- Con el tamaño de la plantilla actual contar con un 18% de empleados docentes candidatos a jubilación y 15% de los empleados no docentes; es una debilidad significativa al haberse efectuado “atrición” en el gobierno de P.R.

Análisis FODA: comentarios

- Una oferta académica amplia mayormente presencial y en horarios diurnos no permite el acceso de diversos segmentos poblacionales en Puerto Rico y fuera de Puerto Rico.
- La cantidad de programas a distancia o híbridos son mínimos. La mayoría de los programas han de estar disponibles en línea y presencialmente. La modalidad híbrida contribuye a mayor flexibilidad, pero no permite el acceso de nuevos estudiantes que trabajan o que habitan lejos del recinto que ofrece el programa y mucho menos de quienes residen en EE. UU. o en el exterior. Por tanto, han de precisarse los segmentos poblacionales en Puerto Rico y fuera de Puerto Rico para la generación de un nuevo perfil.
- Deben ampliarse las debilidades reconocidas especificando las limitaciones que representa en el quehacer académico y administrativo la falta de presupuesto suficiente en virtud de la reducción de aproximadamente el 40% de los ingresos recibidos por recaudos del Gobierno de P.R.

Reacciones al capítulo IV

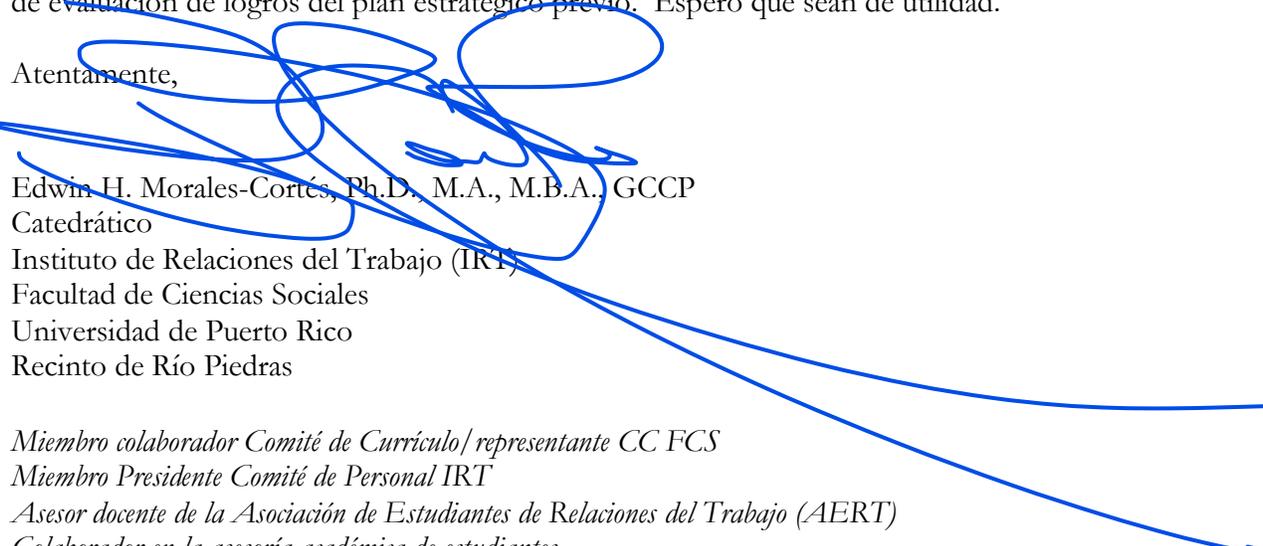
- Se hace referencia a la contribución de la institución al país, pero también puede contribuir a estudiantes del exterior y a la diáspora para hacer aportaciones a otras jurisdicciones más allá de nuestros límites geográficos-territoriales. Se requiere de innovación y oferta accesible con base en las necesidades y perfil de los estudiantes en Puerto Rico y a nivel internacional y de la diáspora.
- No se precisa o argumenta sobre cómo se propone lograr los pilares estratégicos con el modelo actual y las limitaciones presupuestarias. Lo anterior, en la población puertorriqueña y con pocos programas 100% en línea vs. presenciales e híbridos.
- Pueden existir programas con menor demanda que sean únicos y necesarios para el país y en virtud de requerimientos de entrada para el reclutamiento de nuevo talento humano. Es posible que la falta de promoción y de recursos docentes o barreras de acceso como horarios o modalidad hayan impedido su desarrollo. Por tanto, deben ser potenciados y no solamente los de mayor demanda.
- Implantar sistema de remuneración a docentes para que asuman tareas adicionales tales como las planteadas en el objetivo 1c. entre otras opciones. Ha de considerarse el reclutamiento de nuevos docentes con base en el mérito y mediante convocatorias (conforme a reglamento y ley) y reducirse las cargas académicas de cursos para promover la búsqueda de fondos externos y la investigación y creación y divulgación.
- Implantar los traslados articulados en todos los programas y recintos.
- Requerir inventario de necesidades y estudios de mercado impone una capa de complejidad que puede comprometer el interés por la innovación, el acceso y la agilidad en la transformación de la oferta y sus modalidades. No se precisa quien sería responsable de cumplir con tal requerimiento.
- Es fundamental introducir la movilidad de personal no docente intra y entre recintos.
- Resulta necesario la reestructuración administrativa y la reorganización académica de los recintos y del sistema. Destaco que la reorganización académica debe estar basada principalmente en principios de excelencia académica y mejores prácticas y no exclusivamente desde la perspectiva de recursos fiscales o presupuestarios.
- Priorizar la justicia salarial y sueldos y salarios competitivos. Además, establecer incentivos atractivos por productividad para quienes exceden en sus logros. Resulta vital instaurar un sistema de evaluación del desempeño en todos los niveles y el rendimiento de cuentas para quienes incumplan con sus deberes por medio de la aplicación de las medidas correctivas y disciplinarias que correspondan.

Comentarios al capítulo V

- Considerar el análisis FODA en el diseño de las metas y objetivos del plan. No han de quedar aspectos sin ser atendidos ya que todos impactan la eficiencia, la eficacia y el desarrollo y la viabilidad de la institución y sus programas.

Se someten estos comentarios sin haber tenido acceso al contraste entre plan estratégico y el informe de evaluación de logros del plan estratégico previo. Espero que sean de utilidad.

Atentamente,



Edwin H. Morales-Cortés, Ph.D., M.A., M.B.A., GCCP
Catedrático
Instituto de Relaciones del Trabajo (IRT)
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Miembro colaborador Comité de Currículo/ representante CC FCS
Miembro Presidente Comité de Personal IRT
Asesor docente de la Asociación de Estudiantes de Relaciones del Trabajo (AERT)
Colaborador en la asesoría académica de estudiantes
Supervisor y/o Coordinador del Laboratorio Práctico en Relaciones Laborales
Coordinador de Proyectos Especiales y recurso docente DECEP UPR-RP
Ex Senador Claustal (trienio 2016-2019)
Ex Director IRT y Ex Coordinador Académico IRT
Ex Coordinador del Programa de Educación Obrera

From: [Joel Lucena](#)
To: [Actividades Senado Academico UPRRP](#)
Subject: Comentarios al borrador del Plan Estratégico 2023-2028
Date: Friday, March 3, 2023 3:20:17 PM

Saludos:

A continuación algunos comentarios relacionados al borrador del Plan Estratégico 2023-2028.

El plan estratégico elimina el avalúo del aprendizaje de su texto. Inclusive el concepto aprendizaje, que debe ser medular en cualquier plan estratégico universitario, queda relegado. Las pocas veces que alude el plan al aprendizaje lo hace desde una óptica al fomento y la promoción del aprendizaje más no al avalúo del mismo. Maki (2010) afirma que el avalúo del aprendizaje se establece como un compromiso inclusivo cuando está diseñado intencionalmente para fomentar posiciones interrelacionadas de investigación sobre la eficacia de prácticas educativas entre educadores, estudiantes y la propia institución como una **organización de aprendizaje**.

Por ejemplo, para el asunto estratégico de *Innovación Académica* en su meta 3 se alude a promover el aprendizaje de por vida sin atender el avalúo, e inclusive, visto en función de la facultad y no del estudiantado. Asimismo, el asunto estratégico de *Promoción de los Valores Éticos y Estéticos de la Cultura*, en su objetivo 1c de la meta 1 alude al aprendizaje en el contexto de una competencia a fomentar (aprendizaje de por vida) y no desde la óptica de avalúo del aprendizaje.

Asimismo, cuando se hace referencia al avalúo se hace desde la mirada de avalúo de oferta académica, de servicios o de programas. Por ejemplo, el objetivo 11 de la meta 1 del asunto estratégico *Innovación Académica* lee, “Asegurar procesos continuos de avalúo de todos los programas académicos subgraduados y graduados para mantener la calidad y las acreditaciones profesionales”.

Por su parte, parecería ser un plan que enfoca principalmente en generación de datos y eso puede ser un obstáculo y retroceso en el desarrollo de una auténtica cultura de avalúo en los recintos ya que enfoca en el resultado más que en el aspecto formativo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por ejemplo, la meta 3 del asunto estratégico de *Innovación Académica* indica en su objetivo 3b “Promover el reconocimiento de la investigación, labor creativa e innovación de docentes y estudiantes subgraduados y graduados con métricas e indicadores internacionales mediante la adopción de una plataforma sistémica”. Esto sugiere que la recopilación de datos para la competencia de investigación y creación (en nuestro recinto dominio) se haga desde una óptica institucional eminentemente declarativa y sumativa y no desde el avalúo del aprendizaje como proceso. De igual forma, el objetivo 1b de la meta 1 del asunto estratégico de *Innovación Académica* indica, “Implementar un sistema de recopilación y divulgación permanente de datos institucionales del sistema universitario con indicadores y métricas uniformes de efectividad institucional para la toma de decisiones estratégicas”.

Como afirman Lakos y Phipps (2004) haciendo referencia a cultura de avalúo, “la esencia de la cultura son los valores, creencias y suposiciones que, a lo largo tiempo, se comparten y se dan por hecho”. En nuestro recinto hemos avanzado en el desarrollo de una cultura de avalúo y en gran medida ha sido sobre la base del avalúo planificado y realizado para la toma de decisiones informadas sobre el aprendizaje y no como un asunto percibido principalmente como un repositorio de datos y rendición de cuentas. Es decir, la sistematización y divulgación de los datos del

aprendizaje de nuestros estudiantes visto como un proceso incidental y contingente a los procesos del avalúo del aprendizaje y que permitirá tomar otras decisiones a los programa académicos y a los recintos. En otras palabras, el avalúo del aprendizaje y sus procesos y luego los datos para la toma de decisiones a nivel de programa e institución y la rendición de cuentas.

Más aún, enfocar en métricas institucionales sin priorizar la planificación estratégica en los procesos de avalúo del aprendizaje, inclusive, puede afectar los supuestos de validez y confiabilidad de los datos institucionales y de las evaluaciones. Decía un autor que en última instancia el propósito principal de la evaluación es potenciar y mejorar el aprendizaje, no solo documentarlo, porque el aprendizaje idealmente debe ser el centro de todas las evaluaciones. Confío se pueda integrar el avalúo del aprendizaje como eje fundamental del Plan Estratégico 2023-2028.

Cordialmente,

Joel O. Lucena Quiles, Ed.D.

Coordinador del Avalúo del Aprendizaje

División de Investigación Institucional y Avalúo (DIIA) (<https://academicos.uprrp.edu/diia>)

Decanato de Asuntos Académicos

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

Tel. (787) 764-0000 ext. 85084

From: [Ivette Irizarry Santiago](#)
To: [Actividades Senado Academico UPRRP](#)
Subject: COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES AL BORRADOR PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028 DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
Date: Saturday, February 25, 2023 7:17:32 PM
Attachments: [Outlook-1ub0fkn1.png](#)
[Outlook-lz0yom3m.png](#)

Recomendaciones al borrador *Plan Estratégico 2023-2028 de la Universidad de Puerto Rico: una cartografía de acciones creativas e Innovadoras*

1. Utilizar la estructura del documento [Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta](#)
2. Incluir en la portada la fecha cuando fue preparado el documento
3. Indicar quienes fueron las personas que prepararon el documento
4. Sustituir las Consideraciones del Modelo Organizacional de la Universidad de Puerto Rico por el Organigrama Organizacional (Eliminar las páginas 5, 6 y 7).
5. En la Introducción explicar la importancia de la Planificación Estratégica
6. Sustituir Capítulos por secciones (Es un Plan Estratégico no una disertación)
7. Utilizar un lenguaje claro, evitar vocabulario rebuscado
8. Incluir los enunciados de *Misión, Visión y Valores*
9. De acuerdo con los asuntos estratégicos presentados en el borrador bajo evaluación, se recomienda que la UPR mantenga la *Visión* actual, ya que continúa siendo pertinente.
10. El Análisis FODA del Ambiente Externo debe contemplar el *Proyecto de país* [PRopósito Marco estratégico para el desarrollo económico de Puerto Rico](#).
11. Se tomar en cuenta el mercado externo (*PRopósito*) para el desarrollo de las metas.
12. A Identificar los Asuntos Estratégicos hay que incluir las destrezas del siglo XXI
13. Se debe presentar un análisis de los retos de la educación superior
14. El Plan Estratégico debe ser a tres años
15. Se basa en el Modelo Impulsores Claves dividido por etapas
Etapa I-El estado de situación: Establece que se debe revisar el Plan Estratégico vigente, sin embargo, no se presentan los resultados de este. Es importante conocer las metas y objetivos alcanzados para determinar lo que faltó por alcanzar y evaluar su pertinencia para el nuevo plan.
Etapa II-El núcleo estratégico: Establece que se debe realizar un ejercicio de visión con miembros de la comunidad externa e interna. Sin embargo, no se integró en el borrador bajo evaluación.
Etapa III-Los asuntos estratégicos: Establece que se desarrollan y priorizan estratégicas y se traducen a planes y acciones concretas para alcanzar las metas y objetivos trazados. No obstante, el borrador bajo evaluación carece de acciones concretas.
Etapa IV-Los indicadores de desempeño: Dispone que hay que establecer desde el inicio hasta la terminación del plan los criterios(indicadores) cuantitativos y cualitativos para asegurar el monitoreo, avalúo y sostenibilidad. El borrador bajo evaluación debe contener indicadores sugeridos medibles que permitan operacionalizar el objetivo.
16. Reducir las metas a cuatro, una meta por cada asunto estratégico. A cada asunto estratégico le asignan tres metas que suman doce metas en total, lo cual es demasiado. Cabe señalar, que la literatura recomienda de tres a cinco metas alcanzables en un periodo de tres años, no más de cinco. Además, muchas de estas metas son actividades y no contiene los indicadores.
17. Eliminar toda aquella referencia que no se menciona en el narrativo

En fin, si el plan estratégico vigente no ha sido evaluado extender su vigencia hasta que se

realice la evaluación del mismo. Si fue evaluado, compartir los hallazgos, estos ayudarán a elaborar el nuevo plan.

Cordialmente,

Ivette Irizarry Santiago
Estudiante doctoral
Escuela de Educación



Ivette Irizarry Santiago, MPA

Directora, Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional
Investigadora Institucional/Liaison MSCHE/Keyholder PLES

E-Mail: ivette.irizarry@upr.edu

From: [SARAH D ROSARIO VASQUEZ](#)
To: [Actividades Senado Academico UPRRP](#)
Subject: Sugerencias - Plan estratégico 2023-2028
Date: Thursday, March 9, 2023 9:44:20 PM

Saludos cordiales Senado Académico,

Estoy consciente que la hora límite para someter las recomendaciones al borrador del *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028, Una cartografía de acciones creativas e innovadora* ya pasó; sin embargo, deseo dejarles saber ciertos asuntos que pueden considerar.

En la página 3, se puede añadir más detalles con respecto al posicionamiento que logramos como institución en casas de *rankings* reconocidas a nivel mundial. Especialmente el trabajo que se estuvo realizando para el logro de seis de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que la Organización de las Naciones Unidas planificó como parte de su agenda 2030 (que aunque todavía podemos ser evaluados en otros de los objetivos, como por ejemplo el 4, que es Educación de calidad, pero creo que vamos por buen camino).

Algunos de los datos son los siguientes:

- "La UPR se posiciona como la número 53 de 452 instituciones a nivel mundial en la categoría de vida submarina y en la categoría salud y bienestar entre las primeras 200 de 1101 instituciones". Fuente: <https://www.upr.edu/la-upr-se-posiciona-en-desarrollo-sostenible/>
- "Las calificaciones obtenidas en salud y bienestar, cero hambre y vida submarina, están por encima del 75% de las universidades que participaron en cada uno de ellos". Fuente: <https://www.upr.edu/la-upr-se-posiciona-en-desarrollo-sostenible/>
- "Se recibieron noticias preliminares de la edición del *THE Latin America Rankings 2023*, cuyo lanzamiento oficial está pautado para el 14 de julio del 2022 [*no he visto todavía esta publicación, que puede ser que en ese informe ya se tenga la información final*], en los que la UPR logró posicionarse de manera prominente, mejorando la marca del 2022 por trece (13) lugares". Fuente: <https://www.upr.edu/alianzas-globales-e-internacionalizacion-de-la-upr/>

Uno de mis temas de interés académico es la gestión estratégica para el *assessment* institucional que se necesita para el logro de posicionamientos y los *rankings* a nivel universitario. Si bien es cierto, la universidad en su esencia no fue diseñada para mantener una "batalla" por el logro de posicionamientos, sino para cumplir con su misión institucional, que muy bien José Ortega y Gasset clasificó en Enseñanza, Investigación y Transferencia de conocimiento. Pero ante la mercantilización, internacionalización, movilidad y globalización de la educación superior es evidente que el tema del posicionamiento (con sus luces y sombras) es uno que los líderes (en distintos sectores), docentes, estudiantes, familias, gobiernos, inversionistas, medios de comunicación y otros, prestamos atención. En mi experiencia, la Universidad de Puerto Rico (a pesar de las situaciones financieras a las que nos enfrentamos), hace su mejor esfuerzo por mantener una calidad de educación de excelencia y en ocasiones no se visibiliza todo el trabajo que se realiza. Entiendo que al fortalecer la unificación de los procedimientos para el avalúo institucional (otros le llaman *assessment* institucional o no hacen distinción entre los conceptos; pero ya ese es otro asunto teórico) o

crear planes estratégicos específicos que permitan estructurar la forma en que se recopilará, analizará y se divulgará el quehacer académico que permita a los recintos crear una estructura uniforme, para que cuando Administración Central reciba los informes que se publican del avalúo institucional por recintos, pueda ser de mayor facilidad para la toma de decisiones y el sometimiento de documentación a las entidades (agencias acreditadoras, agencias gubernamentales y federales, casas de *rankings* y *ratings*, inversionistas de becas, etc.) que solicitan evidencias para certificar el cumplimiento y labor que realizamos. Por consiguiente, estas certificaciones complementan el prestigio y posicionamiento de nuestra institución.

Al verificar el borrador del plan estratégico, estuve leyendo en el Asunto Estratégico: Innovación Administrativa / Meta 1 / Objetivo 1f. *Implementar mecanismos para el avalúo institucional que permita la actualización de prácticas y procedimientos que fomentan la innovación administrativa*. Solo si es posible poder agregar las palabras marcadas en amarillo, solo con el fin de que los recintos puedan saber que desde Administración Central se estarían ofreciendo las directrices que permitirán la uniformidad de los procesos para lograr un avalúo institucional lo más homogéneo posible (tal y como se dijo en el objetivo 1b de la página 34).

Sugerencias:

Objetivo 1f. Implementar mecanismos para el avalúo institucional que permita la actualización de prácticas y **uniformidad de** procedimientos que fomenten la innovación administrativa.

Para el objetivo Objetivo 1b (página 34) *Implementar un sistema de recopilación y divulgación permanente de datos institucionales del sistema universitario con indicadores y métricas uniformes de efectividad institucional para la toma de decisiones estratégicas*; me gustaría saber cómo puedo ser parte colaborativa del logro de esta implementación del sistema de recopilación y divulgación permanente de datos institucionales para el Recinto de Río Piedras. Es que estoy trabajando este tema para mi disertación doctoral y sería un honor poder aportar en este aspecto.

A pesar de los retos sociales, políticos, económicos y salubrista que enfrenta Puerto Rico y que por consiguiente se refleja en nuestra esfera académica; como estudiante, agradezco los esfuerzos que realizan para mejorar los procesos de gobernanza. Que por lo tanto, influyen en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y los servicios a la comunidad puertorriqueña y de otras naciones que se vinculan a nuestra Universidad. Gracias por leerme y disculpe si hay algo que indiqué que se sale de los parámetros institucionales establecidos en la redacción del plan estratégico sistémico.

Cordialmente,

Sarah de los Ángeles Rosario Vázquez

Estudiante del Doctorado en Liderazgo en Organizaciones Educativas

Asistente de Investigación, Facultad de Educación

[Investigamos...sin ansiedad](https://anchor.fm/sarah-rosario-vasquez) (Podcast) <https://anchor.fm/sarah-rosario-vasquez>

M.Ed. Investigación y Evaluación Educativa.

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Visualiza tus sueños como si fueran una realidad (RRP).

El trabajo es una terapia cuando se realiza con amor (TVS).

Es un privilegio poder dar a los demás, esto nos lleva al éxito rotundo (JRV).