

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.