



SECRETARÍA

1                   **Recomendaciones y Comentarios del Comité Especial de Efectividad**  
2                   **Institucional del Senado Académico del Recinto de Río Piedras en torno al “Plan**  
3                   **Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta” a partir de los documentos**  
4                   **sometidos por facultades, escuelas y programas del Recinto de Río Piedras**  
5                   Elaborado por el Comité de Efectividad Institucional del Recinto de Río Piedras  
6                   1 de septiembre de 2016  
7

8                   1. Introducción

9                   El Comité Especial de Efectividad Institucional recibió la encomienda por parte del Comité  
10                  de Agenda del Senado de elaborar éste documento, el cual recoge las reflexiones en torno  
11                  al “Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta” y aneja las recomendaciones y los  
12                  comentarios generados por las Facultades, Escuelas y Programas del Recinto de Río  
13                  Piedras al mismo.  
14

15                 En la carta de envío del Plan por el Presidente de la Universidad de Puerto Rico a los  
16                 Recintos, se puntualizaba el requerimiento que las unidades revisasen el plan propuesto  
17                 y considerase que el mismo “debe estar íntimamente vinculado al proceso de  
18                 presupuestar, manejar y administrar los recursos”. Esta encomienda fue acogida por el  
19                 Senado Académico del Recinto de Río Piedras, según Certificación Núm. 91 del Año  
20                 Académico 2015-16.  
21

22                 El Presidente expresa en dicha carta que “es menester visualizar que el plan está dirigido  
23                 a adelantar la agenda fundamental para el desarrollo futuro de la Universidad, donde se  
24                 enmarcarán los planes estratégicos de las unidades. Como Universidad del estado, la  
25                 planificación deliberada es esencial para avanzar de cara al futuro en un momento de  
26                 numerosos e impredecibles retos”, y que este Plan Estratégico 2016-2021 “afirma los  
27                 valores fundamentales y la visión y misión de la Universidad, así como el compromiso  
28                 continuo con la excelencia”. Para ello, se señala en la carta de envío del Presidente de la  
29                 UPR que:

30                         el proceso de planificación [del Plan] se ha iniciado con la incorporación  
31                         de los diversos sectores de la comunidad universitaria al análisis y  
32                         reflexión sobre el futuro inmediato de la Universidad, y se extiende y  
33                         enriquece con la participación amplia de esta comunidad. Las ideas  
34                         contenidas en el plan propuesto emergen del análisis reflexivo y  
35                         deliberación en torno a informes, documentos y opinión de expertos que  
36                         reflejan el estado de la institución y de su contexto. El plan ofrece  
37                         continuidad a aquellos asuntos que corresponden al Plan de Diez para la  
38                         Década (2006-2016) que aún tienen pertinencia para la Universidad y  
39                         para Puerto Rico, y propone nuevos cursos de acción fundamentales para  
40                         el cumplimiento continuo del compromiso de la Universidad con el  
41                         desarrollo del país.

Recomendaciones y Comentarios de las Facultades, Escuelas y Programas del Recinto de Río Piedras al  
“Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta”

Elaborado por el Comité de Efectividad Institucional del Recinto de Río Piedras / agosto 2016

42 Este informe consta de tres partes y dos anejos. Las tres partes discuten los aspectos  
43 conceptuales y metodológicos del Plan, observaciones generales con relación a los  
44 Asuntos Prioritarios presentados por el Plan, y concluye con Observaciones y  
45 Recomendaciones. El Anejo 1 provee un sumario de aspectos resaltados por los informes  
46 sometidos por las facultades, escuelas y programas del Recinto de Río Piedras, y el Anejo  
47 2 presenta los informes sometidos por las unidades de manera íntegra. Este segundo  
48 anejo es importante no solo porque es la base para este documento, sino porque además  
49 elabora de una manera más detallada las opiniones de estas unidades acerca del Plan, y  
50 elabora en las recomendaciones, sugerencias y propuestas desde la perspectiva de cada  
51 una de esas unidades.

52

## 53 2. Recomendaciones y Comentarios al Plan Estratégico

54

55 Del examen del documento, el Comité Especial de Efectividad Institucional del Senado  
56 Académico del Recinto de Río Piedras plantea que el mismo no cumple cabalmente con  
57 los parámetros de un Plan Estratégico, ni con la caracterización que se hace del Plan en la  
58 carta de envío. A continuación, los hallazgos que nos llevan a esta conclusión:

59

### 60 a. Aspectos metodológicos

61 Luego de revisar el aparte “II. Descripción Sinóptica del Proceso”, hemos encontrado  
62 diversas instancias que hacen cuestionable la metodología usada para la elaboración del  
63 Plan. Este apartado se divide en dos dimensiones: Ambiente Interno y Ambiente Externo.  
64 En cuanto al ambiente interno, en el Plan Propuesto el análisis se realizó a partir de lo que  
65 llaman “dos procesos articulados” (p. 5). El primero es la evaluación de los indicadores de  
66 logros de la Agenda para la Planificación de la Universidad de Puerto Rico 2006-2016 (Diez  
67 para la Década).

68

69 Sin embargo, no encontramos en el documento del Plan presentado evidencia de que se  
70 hayan tomado en cuenta los resultados del “Plan Diez para la Década” para la toma de  
71 decisiones en la elaboración de este nuevo Plan.

72

73 Encontramos que la información presentada en la Documentación Suplementaria, en  
74 particular la “Presentación 1: Resultados de Indicadores de Diez para la Década”, es  
75 somera e incompleta como instrumento de toma de decisiones para la elaboración de un  
76 Plan. Por un lado, no incluye la totalidad de los índices estipulados por la Institución para  
77 ese plan (ver Certificación Núm. 3, 2009-2010 de la Junta de Síndicos). Además, carece de  
78 información que permita conocer si las metas de ese Plan anterior se alcanzaron, cuáles  
79 eran los escenarios iniciales y finales, la variación interanual, y una descripción de las  
80 causas y acciones o escenarios que incidieron en la consecución de esas metas. Sin esa  
81 información, no es posible emitir un juicio riguroso acerca de la posición en la cual nos  
82 encontramos en la actualidad en relación al plan previo de la institución, la eficacia de las  
83 acciones tomadas mediante ese Plan; no se conoce el escenario de partida para el futuro

Recomendaciones y Comentarios de las Facultades, Escuelas y Programas del Recinto de Río Piedras al  
“Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta”

Elaborado por el Comité de Efectividad Institucional del Recinto de Río Piedras / agosto 2016

84 Plan, ni las acciones de continuidad o correctivas en función del anterior plan que se  
85 tomarían en el Plan propuesto.

86  
87 Por otro lado, y según se asevera en la encomienda presidencial y en el documento  
88 mismo, el Plan propuesto se ha elaborado con la incorporación de los diversos sectores  
89 de la comunidad universitaria al análisis y reflexión sobre el futuro inmediato de la  
90 Universidad. No obstante, no encontramos evidencia alguna en el documento o en sus  
91 anejos, de que se haya realizado esa incorporación. En el punto (2) del “Análisis del  
92 Ambiente Interno” se señala que la exploración de la perspectiva de la comunidad de la  
93 UPR se realizó “en función de los hallazgos obtenidos de una encuesta realizada a sectores  
94 de la comunidad” (p. 5). El cuestionario utilizado no se incluye entre los anejos, no está  
95 claro el criterio de selección de la muestra, y el total de cuestionarios finalmente  
96 procesados para conocer la perspectiva de la comunidad de la Universidad se redujo a 25.  
97 El documento del Plan asevera claramente que esta encuesta no tiene un valor  
98 representativo y, por lo tanto, concordamos que no es la fuente apropiada para  
99 complementar la información requerida acerca del ambiente interno tal como se describe  
100 en la metodología del Plan.

101  
102 En cuanto a la evaluación del ambiente externo, el proceso se realizó mediante grupos de  
103 trabajo con expertos seleccionados por el Comité Ejecutivo para la Planificación  
104 Estratégica de la Universidad de Puerto Rico (CEPE), nombrados en febrero del 2015.

105  
106 Aunque en la evaluación del ambiente externo se menciona la situación del País y los retos  
107 que implica para la Universidad, no se señala claramente qué relación hay entre esta y la  
108 estrategia y los lineamientos prioritarios que se identifican para la Universidad. Por  
109 ejemplo, ante la incertidumbre respecto al presupuesto del país, no se señalan escenarios  
110 posibles en los cuales el Plan se insertará, y las limitaciones y oportunidades que esos  
111 escenarios pondrían al Plan.

112  
113 En la sección tampoco se define cuál es el escenario actual y cuál es el escenario deseado  
114 de la Institución, lo cual es una caracterización esencial para poder contextualizar no  
115 solamente la pertinencia sino la factibilidad de los Asuntos Estratégicos que organizan el  
116 Plan. Nos parece imprescindible una descripción transparente de la situación  
117 presupuestaria de la institución, y proyecciones alternas de su futuro, a fin de  
118 contextualizar de manera realista la viabilidad económica del Plan.

119  
120 Si bien este Plan surge en un momento histórico particular en el cual los escenarios  
121 económico, social y político no son predecibles, la incertidumbre no excusa que el Plan  
122 presentado no señale indicadores cuantitativos y cualitativos, y metas específicas que  
123 dirijan la ejecución de este Plan Estratégico. Tampoco excusa a la ausencia en el  
124 establecimiento de prioridades para esas metas.

125 Finalmente, en cuanto al cambio del período para el Plan de diez a cinco años,  
126 consideramos que es una decisión adecuada, precisamente por la incertidumbre  
127 económica, política y social en la cual este Plan se ejecutará, y la muy posible necesidad  
128 de realizar ajustes a condiciones que no pueden preverse con certeza desde el escenario  
129 actual.

130  
131 En conclusión: las debilidades de índole metodológico señaladas restan rigor al Plan  
132 propuesto, y vulneran la argumentación que respalda lo que se describen en el texto  
133 como “Asuntos Estratégicos”.

134  
135 **b. Observaciones generales a los Asuntos Estratégicos presentados por**  
136 **el Plan**

137 Como producto del proceso de evaluación de Ambientes, el Plan propuesto identifica una  
138 serie de prioridades de acción, llamadas en el documento “Asuntos Estratégicos”. Estos  
139 asuntos aparecen listados en el Apéndice 3 del documento, y totalizan un grupo de 15  
140 asuntos, que luego se reducen a 8, siguiendo un procedimiento no descrito en el  
141 documento. Entre los asuntos estratégicos no hay comensurabilidad. Algunos como la  
142 educación a distancia funcionan más como mecanismos que como prioridades.

143  
144 Por razón de las debilidades metodológicas señaladas en el aparte anterior, más la  
145 ausencia de descripción detallada del proceso de generación y selección de los “Asuntos  
146 Estratégicos”, consideramos que no poseemos elementos de juicio para poder concluir a  
147 partir de este documento si estas son en realidad las áreas prioritarias de la institución, y  
148 cuál es la urgencia con la cual deberían atenderse. También se desconoce de qué manera  
149 estos Asuntos continúan o complementan el Plan Estratégico anterior de la Institución.  
150 Finalmente, los sistemas categoriales para los asuntos no se presentan de una manera  
151 transversal, cuando en casos como la educación a distancia o la tecnología, sus  
152 implicaciones discurren a lo largo de la mayoría de los asuntos presentados por el Plan.

153  
154 Si bien consideramos que la escasa información provista por el plan limita nuestra  
155 posibilidad de hacer una evaluación de la pertinencia o no de los Asuntos Estratégicos  
156 seleccionados por los proponentes del Plan, y en aras de actuar proactivamente y de  
157 manera institucional, estamos incluyendo en el Anejo 1 un resumen de los comentarios y  
158 recomendaciones realizados por las facultades, escuelas y programas del Recinto con  
159 relación a los “Asuntos Estratégicos” señalados por el Plan. También hemos incluido en el  
160 Anejo 2 los documentos presentados por las facultades, escuelas y programas del Recinto  
161 de Río Piedras en sus versiones íntegras, por considerar que el trabajo minucioso  
162 realizado en estas revisiones tiene contenidos meritorios y debe ser parte de los insumos  
163 a ser considerados en la redefinición del Plan Estratégico del sistema UPR.

164

165 3. Observaciones generales y recomendaciones

166  
167 Si bien reconocemos el trabajo realizado por el CEPE y las demás personas envueltas en  
168 el proceso de elaboración de este Plan Estratégico 2016-2021, la información  
169 suministrada en el documento no nos permite avalar la propuesta presentada. Tal como  
170 está concebida y redactada la propuesta no permite realizar una ponderación informada  
171 acerca de los efectos y la viabilidad del Plan, su impacto para el sistema de la Universidad  
172 de Puerto Rico, y en particular para nuestro Recinto.

173  
174 Los cuestionamientos que hemos señalado apuntan a dudas e incertidumbres en aspectos  
175 fundamentales en la formulación del Plan, tales como su metodología, conclusiones y  
176 estrategia de implementación. Además, diversas unidades en el Recinto tienen  
177 cuestionamientos sobre el lenguaje, formato y algunos de los argumentos de la propuesta  
178 de Plan Estratégico. A juicio de varios de los testimonios, se incorporan de manera  
179 genérica y poco contextualizada conceptos del mundo corporativo y empresarial que no  
180 necesariamente van acorde con el quehacer y la finalidad de una institución universitaria,  
181 más específicamente con la única institución universitaria pública en Puerto Rico. Hay una  
182 separación conceptual entre lo académico y lo organizativo y que se decide a menudo a  
183 favor de la eficacia empresarial.

184  
185 En diversas instancias, el documento dirige su interés hacia la 'competitividad' del país,  
186 priorizando como metas la optimización, posicionamiento, empresarismo, soluciones,  
187 éxito, innovación, eficiencia, todos ellos términos que no necesariamente deben ser  
188 ajenos a la planificación universitaria, pero que entendemos no deben convertirse en la  
189 única métrica, o en la principal métrica para determinar el nivel y la calidad del  
190 desempeño de la UPR como institución de servicio al pueblo de Puerto Rico. El énfasis  
191 luce aún más paradójico en el contexto de una institución que actualmente sufre de claras  
192 urgencias estructurales e infraestructurales, que pueden tender a agravarse en un  
193 contexto de posible futura precariedad económica.

194  
195 Este plan sistémico debe replantearse, tanto desde criterios administrativos como  
196 académicos, las particularidades de los tres recintos de investigación y estudios  
197 graduados, por un lado, y los colegios de cuatro años por otro, a fin de establecer las  
198 líneas de desarrollo más apropiadas para cada recinto.

199  
200 Reconociendo la urgencia y relevancia para nuestro sistema de poseer una hoja de ruta  
201 que nos permita navegar con dirección estratégica los tiempos inciertos que se anuncian  
202 en los diversos dominios de la sociedad puertorriqueña, consideramos que, en aras del  
203 mejor interés institucional, el "Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta" sea  
204 regresado a la Presidencia de la Institución. Recomendamos que se inicie a la brevedad  
205 posible una revisión profunda del documento, que permita generar una nueva versión del  
206 Plan que presente de manera apropiada las conexiones entre los intereses institucionales,

Recomendaciones y Comentarios de las Facultades, Escuelas y Programas del Recinto de Río Piedras al  
"Plan Estratégico 2016-2021: Proceso y Propuesta"

Elaborado por el Comité de Efectividad Institucional del Recinto de Río Piedras / agosto 2016

207 los resultados de los previos planes del sistema, los escenarios socioeconómicos actuales  
208 y posibles para los años a ser incluidos en futuro plan. La reconceptualización debe  
209 realizarse a la luz de una clara argumentación estratégica que pueda verse de manera  
210 fehaciente en objetivos, métricas e indicadores en su etapa de operacionalización.  
211 Esperamos que esta revisión y ajustes al Plan sean realizados no solamente con la  
212 urgencia temporal que amerita, sino además con la incorporación de las diversas voces  
213 relevantes a la toma de decisiones en nuestra institución. Consideramos que la  
214 conjunción de todos los factores anteriormente señalados podrá devolvernos un Plan  
215 Estratégico más cercano a nuestras necesidades institucionales, y particularmente a los  
216 niveles de excelencia que nuestra Universidad amerita como máxima institución de  
217 educación superior de Puerto Rico.

218

219 Preparado por los miembros del Comité Especial de Efectividad Institucional:

220

221

222

223

Sen. Silvia Álvarez Curbelo

Sen. Humberto Cavallín Calanche

224

225

226

227

Sen. Eduardo Colón Semidey

Plan. Annette De León Lozada

228

229

230

231

Sen. Edwin D. Díaz González

Sen. Mayra E. Lebrón Santos

232

233

234

235

Sen. Kuyaguaribo Y. López Correa

Sen. Carmen H. Rivera Vega

236

237

238

239

Sen. Estevao Rosín Fachinni

1 **Anejo 1**  
2 **Sumario de aspectos resaltados**  
3 **por los informes sometidos por las facultades, escuelas**  
4 **y programas del Recinto de Río Piedras.**  
5

6 Este Anejo presenta una versión resumida de los informes sometidos por las facultades, escuelas y  
7 programas del Recinto de Río Piedras. Por ello no incluye todos los elementos señalados en los informes  
8 individuales, sino que enfatiza en aspectos comunes y/o generalizables a las diversas unidades del  
9 Recinto de Río Piedras. En la mayoría de los casos, los textos se han traído verbatim de los informes  
10 individuales sometidos.

11 Debemos señalar, que en estas críticas y recomendaciones se solapan lo estratégico y lo operacional; lo  
12 atinente al recinto y lo que es del dominio del sistema y que abarca a todas las unidades o al menos a la  
13 gran mayoría. Hemos decidido mantener el ejercicio porque es un inventario importante tanto para la  
14 etapa de conceptualización estratégica como para la futura etapa de operacionalización. También tiene  
15 el valor de servir de índice para el plan de desarrollo del Recinto de Río Piedras.

16 **Para tener una versión más abarcadora de las opiniones y recomendaciones debe dirigirse al Anejo 2,**  
17 **donde estos informes se presentan de forma íntegra.**

18 **1. Asunto 1: Innovación Académica**

19 a. Críticas:

- 20 i. Se indica que se debe optimizar la oferta académica para atemperarla a los  
21 desarrollos de las disciplinas y las demandas socioeconómicas, culturales y  
22 laborales del país. Sin embargo, los elementos socioeconómicos, culturales y  
23 laborales del país no se consideran en la columna Objetivos. Sin embargo,  
24 solamente se menciona la “realidad fiscal de la institución”.

25 La pertinencia social no es un criterio adecuado para un universo académico.  
26 Podemos encontrar tanto disciplinas como ofertas curriculares específicas que  
27 toman en consideración, como uno de sus aspectos, el asunto de la pertinencia  
28 social. Sin embargo, no es lo central ni necesariamente lo más importante.  
29 Factores coyunturales de la situación del país no pueden ser el norte de un  
30 proyecto académico de largo plazo.

- 31 ii. Se señala que el conocimiento debe seguir la demanda, con lo cual se antepone  
32 un criterio económico como elemento valorativo para la producción de ese  
33 conocimiento.

- 34  
35 iii. Los indicadores sugeridos para este asunto estratégico son casi todos  
36 cuantitativos, sin mención de la calidad de los mismos o de sus resultados.  
37 También hay un asunto que parece numérico, pero que en realidad plantea un  
38 asunto ideológico: “modificaciones académicas dirigidas a fortalecer el  
39 emprendimiento.” Suponemos que se refiere al neologismo referente al  
40 concepto de *entrepreneurship*. ¿Quiere decir esto que toda innovación

41 académica estará sujeta a fomentar lo que sea que se entiende por el término?  
42 Si es así, nos preocupa este lineamiento. De todas formas, aunque esto podría  
43 ser un buen punto e iniciativa, se trata, además, de un asunto ambicioso y que  
44 requiere más discusión y transparencia para evitar que implique lo contrario a lo  
45 que se busca.

46  
47 iv. Énfasis localista, que pierde de perspectiva el carácter universal del  
48 conocimiento - Si bien es cierto que como universidad pública parte de nuestra  
49 misión es responder a las necesidades del país, esto no debe significar que toda  
50 innovación académica tiene que tener como norte a Puerto Rico. Debemos  
51 reconocer el valor inmanente de la producción de conocimiento e incentivar la  
52 innovación académica en todos sus aspectos. Esto es parte esencial de lo que es  
53 una universidad. Si abandonamos el carácter universitario por el localismo  
54 arriesgamos sucumbir ante una lógica instrumental que siempre resulta nefasta  
55 para cualquier institución universitaria.

56  
57 v. Discrepancia entre el propósito, y las políticas actuales de reclutamiento de  
58 estudiantes y planta física/recursos disponibles - Establecer un plan de  
59 desarrollo de la oferta académica del Sistema a tenor con la realidad fiscal de la  
60 institución, si bien resulta una posición sensible, no concuerda con el aumento  
61 en la cantidad de estudiantes que se aceptan al Sistema. Esto implica que al  
62 nivel de la Administración Central se establecen políticas públicas populistas de  
63 reclutamiento de estudiantes que no corresponden con la realidad de los  
64 recursos humanos docentes para atender el crecimiento de la matrícula  
65 estudiantil.

66  
67 vi. La ampliación de la oferta de cursos de educación continua solo tiene sentido en  
68 un escenario de oferta autoliquidable.

69  
70 b. Recomendaciones:

71 i. Considerar las demandas/intereses académicos del ámbito internacional  
72 Se deben tomar en cuenta las tendencias que se proyectan en la escena  
73 internacional, lo que permitiría a nuestros egresados estar preparados para  
74 afrontar los cambios que se dan continuamente en la escena global. No  
75 podemos perder de vista que muchos de nuestros egresados emigran a otros  
76 países donde dichos cambios podrían estar operando.

77  
78 ii. Evitar la duplicación o redundancia en la oferta académica, sea de programas,  
79 áreas de énfasis, concentraciones menores o cursos, tanto en nuestra Facultad  
80 como en otras facultades y recintos. Esto debe conllevar un diálogo con las  
81 unidades que estén ofreciendo cursos afines o con requisitos y objetivos  
82 similares y una evaluación de todos los programas: tasas de admisión,  
83 retención, graduación y empleomanía.

84

- 85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100  
101  
102  
103  
104  
105  
106  
107  
108  
109  
110  
111  
112  
113  
114  
115  
116  
117  
118  
119  
120  
121  
122  
123  
124  
125  
126  
127  
128
- iii. La innovación académica debe asegurar la inclusión de disciplinas que en apariencia no son las de mayor demanda en el mercado o que no se consideran necesarias para la formación de nuestros educandos y definir el rol de la universidad en el siglo XXI desde el contexto de la sociedad puertorriqueña actual.
  - iv. Se recomienda revitalizar la oferta curricular revisando los programas de bachillerato y graduados: oferta curricular, misión, visión, objetivos, avalúo del aprendizaje, admisión, perfil del estudiante de nuevo ingreso y del egresado (incluyendo el microempresarismo), logros y proyecciones futuras.
  - v. Incluir un componente interdisciplinario en la implantación de los programas de bachillerato y graduados, como el doctorado en Lingüística aplicada a las ciencias (lingüística clínica, patologías de habla), al derecho y a la salud (lingüística forense), a la enseñanza de lenguas extranjeras (inglés, portugués, mandarín), etc.
  - vi. Fomentar los ofrecimientos de cursos subgraduados y graduados nocturnos, sabatinos, y mediante otros formatos y modalidades, como híbridas [Circular 08, 2015-2016] del Decanato de Asuntos Académicos], y en línea dentro de una programación al menos a tres años que contribuya a la oferta y agilidad de los grados académicos, la carga académica-investigativa de los profesores y el presupuesto por departamentos y por Facultad.
  - vii. Incentivar y facilitar la inscripción de cursos de doble codificación entre departamentos y entre facultades, así como los de créditos variables.
  - viii. Desarrollar programas graduados interdisciplinarios, interdepartamentales, interfacultativos e interrecintos.
  - ix. Auscultar la posibilidad de unir departamentos de disciplinas afines, que conversen entre sí, con atención a las repercusiones que tendría esta acción sobre los currículos vigentes.
  - x. Actualizar los catálogos de cursos en los departamentos y establecer normas más realistas, flexibles y eficientes para la inscripción de cursos dónde se le otorgue prioridad al criterio académico.
  - xi. Incentivar la creación de programas graduados en línea que atiendan poblaciones adultas, miembros de la diáspora en los EEUU, latinoamericanos, etc.
  - xii. Fortalecer la docencia y la investigación y la creación estética mediante políticas de captación de fondos y tramitación eficientes.

- 129
- 130
- 131
- 132
- 133
- 134
- 135
- 136
- 137
- 138
- 139
- 140
- 141
- 142
- 143
- 144
- 145
- 146
- 147
- 148
- 149
- 150
- 151
- 152
- 153
- 154
- 155
- 156
- 157
- 158
- 159
- 160
- 161
- 162
- 163
- 164
- 165
- 166
- 167
- 168
- 169
- 170
- 171
- 172
- xiii. Restablecer la oferta nocturna, sobre todo para el nivel graduado. Dotarla de la infraestructura necesaria: personal de apoyo administrativo, seguridad, mantenimiento, etc.
  - xiv. Establecer un plan de desarrollo que incluya el plan de reclutamiento de profesores con plaza. Se hace imperativo redactar oficialmente un reglamento, o una sección en la Certificación 83, para que los docentes por contrato a tiempo completo y parcial puedan contar con una guía de su labor como docentes.
  - xv. Elaborar un plan de reclutamiento para contrataciones a tiempo completo y parcial, de acuerdo a las jubilaciones, la matrícula anual, y los reclutamientos en plaza.
  - xvi. Revisar la normativa actual sobre las contrataciones en el Recinto, para normalizar la contratación por al menos 10 meses al año.
  - xvii. Considerar las recomendaciones del personal docente por contrato relacionadas con sus condiciones laborales, en particular lo que atañe al seguro médico
  - xviii. Ofrecer contratos de 3 años a todos los profesores por contrato con más de 20 años de servicio, sujeto a evaluaciones anuales y hasta que establezcan su aportación al sistema de retiro.
  - xix. Determinar si va a establecerse un límite de años consecutivos para las contrataciones y cuál será ese límite.
  - xx. Requerir en todo el Recinto la evaluación semestral o anual del profesor o profesora a tiempo completo y parcial.
  - xxi. Proveer adiestramientos a los(as) directores(as) de departamento para: a. la aplicación correcta de la certificación del Senado Académico que guía la planificación académica para el recinto. b. la aplicación de la normativa relacionada a los grados académicos. c. el establecimiento de un acervo de candidatos efectivo.
  - xxii. Identificar los recursos docentes idóneos para la docencia y la investigación independiente de la unidad, la facultad o el departamento al/a la que pertenezcan, puesto que la UPR debe verse como un sistema en donde los docentes deberían tener flexibilidad de movimiento.
  - xxiii. Regular la carga académica para todos los profesores comprometidos con la investigación, incluyendo los docentes a nivel subgraduado.

- 173  
174  
175  
176  
177  
178  
179  
180  
181  
182  
183  
184  
185  
186  
187  
188  
189  
190  
191  
192  
193  
194  
195  
196  
197  
198  
199  
200  
201  
202  
203  
204  
205  
206  
207  
208  
209  
210  
211  
212  
213  
214  
215  
216
- xxiv. Proveer apoyos de distinta índole para fortalecer la docencia y la investigación (Ver renglón de Investigación).
  - xxv. Asegurar que las metas de excelencia en los ámbitos de la docencia y la investigación a nivel subgraduado y graduado se cumplan con un plantel de profesores con plaza, desalentando las prácticas actuales de contratación – sobre todo a tiempo parcial – y de congelación de plazas.
  - xxvi. Transformar la relación laboral de los contratos de servicios (a tiempo parcial y completo) en contratos adjuntos renovables sujeto a evaluación, identificando los deberes y beneficios de esta población.
  - xxvii. Mejorar las condiciones de trabajo: oficinas, cupo en los cursos, planta física.
  - xxviii. Crear una base de datos del perfil de los profesores por departamento con miras a incentivar la investigación, la creación y la divulgación.
  - xxix. Establecer vínculos con profesores retirados y ex alumnos mediante diversos proyectos académicos, de reclutamiento y de filantropía.
  - xxx. Actualizar y establecer acuerdos de cooperación académica con instituciones afines locales e internacionales con el fin de propiciar el desarrollo de la docencia e investigación.
  - xxxi. Promover las oportunidades de reclutar profesores visitantes por semestre, preferiblemente de corte interdisciplinario.
  - xxxii. Revisar los criterios para ascenso y permanencia con miras a estandarizar los procesos de evaluación para permanencia y ascenso, incorporando además la evaluación externa en dichos procesos.
  - xxxiii. Desalentar la práctica de la consideración para ascenso de los candidatos al cabo de tres años, previo a la evaluación para permanencia.
  - xxxiv. Crear un sistema de evaluación post catedrático, vinculado a la productividad investigativa; la formación, graduación y ubicación de estudiantes graduados en las mejores universidades o centros de trabajos; el reconocimiento de pares externos, en fin en un mérito medible y de peso internacional.
  - xxxv. Establecer un plan de incentivos para los catedráticos con permanencia.

- 217 **2. Asunto 2: Educación a Distancia**
- 218 a. Críticas:
- 219 i. Se señala un problema de índole categorial. Este Asunto debe ser parte del
- 220 “Asunto 1: Innovación Académica”. Se desconoce la razón para señalarle rango
- 221 de Asunto Estratégico de manera individual.
- 222
- 223 ii. No se menciona la capacitación del personal para el apoyo a la educación a
- 224 distancia -Se indica que se debe desarrollar la infraestructura académica y
- 225 tecnológica necesaria, incluyendo un sistema de gestión del aprendizaje en
- 226 línea. En el punto 2.3. no se menciona la capacitación del personal
- 227 administrativo para el apoyo de la Educación a Distancia. Es como si no existiera
- 228 el apoyo del personal administrativo en temas de Educación a Distancia.
- 229
- 230 iii. No se mencionan los sistemas de control y supervisión para la educación a
- 231 distancia.
- 232
- 233 b. Recomendaciones:
- 234 i. Debe asociarse al programa de internacionalización.
- 235
- 236 ii. Inserción pronta en la corriente de la educación a distancia y fortalecimiento de
- 237 la infraestructura tecnológica.
- 238
- 239 iii. Desarrollar una oferta a distancia articulada. Por ejemplo, certificados
- 240 graduados. Las combinaciones de algunos certificados podrían integrar una
- 241 maestría en determinada materia o interdisciplinaria.
- 242
- 243 iv. Ofertar cursos híbridos: parte presencial y parte en línea.
- 244
- 245 v. Proponer modalidades nuevas de impartición de cursos para el Recinto:
- 246 trimestre, cuatrimestres, modalidades híbridas, educación a distancia, etc.
- 247
- 248 **3. Asunto 3: Investigación Competitiva y Transferencia de Tecnología**
- 249 a. Críticas:
- 250 i. No se menciona la formación del personal administrativo para el desarrollo de
- 251 una gestión más eficiente - Tampoco se menciona al personal administrativo en
- 252 apoyo a la investigación y sabemos que es fundamental que tareas
- 253 administrativas se realicen de forma efectiva y eficiente para que los
- 254 investigadores se puedan dedicar en exclusividad a la investigación y no a
- 255 atender asuntos administrativos.
- 256
- 257 ii. Se orienta la investigación hacia el autofinanciamiento, cuando no todas las
- 258 áreas de conocimiento tienen acceso a fuentes de financiamiento y/o a la
- 259 producción de bienes, patentes, etc.
- 260

- 261 b. Recomendaciones:
- 262 i. La métrica de la evaluación debe ser más cualitativa.
- 263
- 264 ii. Debe proveerse apoyo ágil y certero a la gestión de investigación en función de
- 265 los parámetros ascendentes de competitividad y posicionamiento en la escena
- 266 de transferencia de tecnología.
- 267
- 268 iii. Incentivar y apoyar la investigación permitiendo a las facultades la opción de
- 269 ofrecer medias sabáticas mediante la combinación de la carga académica a lo
- 270 largo de un año académico, verano incluido. Incluso que se les conceda la
- 271 opción de ofrecer licencia extraordinaria con sueldo para esos mismos fines.
- 272
- 273 iv. Allegar otros fondos mediante prácticas extramurales o internados para los
- 274 estudiantes.
- 275
- 276 v. Promover la captación de fondos externos y la solicitud de patentes científicas y
- 277 de desarrollo económico y ambiental.
- 278
- 279 vi. Uno de los problemas más comunes que enfrentan los investigadores de la UPR
- 280 es la cantidad absurda de obstáculos administrativos, certificaciones obsoletas,
- 281 y obstáculos en la remuneración posible dentro de los proyectos, entre otros.
- 282 Cualquier iniciativa sería que busque aumentar la competitividad del Recinto en
- 283 este ámbito tiene que buscar soluciones adecuadas a nuestros tiempos y
- 284 abandonar no solo las estructuras burocráticas sino también la mentalidad que
- 285 éstas generan.

286

#### 287 **4. Asunto 4: Aplicación de la Tecnología**

##### 288 a. Críticas:

- 289 i. No da continuidad a los esfuerzos adelantados mediante el plan anterior.
- 290
- 291 ii. Las condiciones de partida para la consecución de la meta no se corresponden
- 292 con las condiciones actuales de la institución. Existen al menos dos condiciones
- 293 necesarias para tan siquiera pensar en iniciativas que tengan esta meta como su
- 294 norte: (1) que los recursos tecnológicos existan (2) que los recursos tecnológicos
- 295 existentes funcionen adecuadamente. La realidad de nuestra infraestructura
- 296 tecnológica en las Facultades es que un número sustancial de (1) no cumple con
- 297 (2).
- 298
- 299

##### 300 b. Recomendaciones:

- 301
- 302 i. Aplicación de la Tecnología – Automatizar todos los procesos administrativos,
- 303 eliminando casi en su totalidad el uso del papel.

304  
305  
306  
307  
308  
309  
310  
311  
312  
313  
314  
315  
316  
317  
318  
319  
320  
321  
322  
323  
324  
325  
326  
327  
328  
329  
330  
331  
332  
333  
334  
335  
336  
337  
338  
339  
340  
341  
342  
343  
344  
345

## 5. Asunto 5: Éxito Estudiantil

### a. Críticas:

- i. No se incluye a los estudiantes subgraduados.
- ii. Contradicciones institucionales limitan el éxito de esta meta. Esta meta es loable y condición sine qua non de toda institución de educación superior. Sin embargo, políticas populistas de acceso implantadas recientemente como iniciativa de la Presidencia y la Junta de Gobierno entran en abierta contradicción con esta meta.

### b. Recomendaciones:

- i. Identificar en qué momento de la secuencia curricular ocurre el estancamiento de los estudiantes y desarrollar plan de retención y graduación.
- ii. Fortalecer la asesoría académica buscar medios de hacerla más efectiva.
- iii. Establecer programas de mentoría donde los estudiantes subgraduados y graduados sean asignados a un profesor que les sirva de mentor durante toda su carrera.
- iv. Ofrecer periódicamente talleres sobre uso efectivo de la tecnología en la investigación, plagio, etc.
- v. Establecer una base de datos con los exalumnos de la Facultad a fin de mantener contacto con ellos.
- vi. En las facultades con programas doctorales, desarrollar un plan de estudiantes doctorales en la docencia universitaria como ayudantes de cátedra y así ampliar y mejorar la admisión de estudiantes doctorales, desarrollándoles a su vez destrezas docentes y acelerando el tiempo de graduación (bajo la coordinación de un docente y de mentores de especialidad).
- vii. Organizar un programa piloto de internado de verano para estudiantes de escuela superior interesados en las humanidades durante los veranos.
- viii. Hacer énfasis en programas de mentoría, en los que los estudiantes, tanto a nivel graduado como subgraduado, estén asignados a un profesor. Esto podría aliviar la pesada carga administrativa de coordinadores y directores ayudando a mantener a la población estudiantil debidamente informada sobre sus opciones académicas y profesionales y aumentar el nivel de retención.

346 ix. Desarrollar un estudio de egresados que nos permita identificar en las  
347 áreas/disciplinas en las que se insertan académica y profesionalmente una vez  
348 terminados sus estudios.  
349

## 350 **6. Asunto 6: Responsabilidad Social**

### 351 a. Críticas:

352 i. De la manera que se expresa este Asunto, da la impresión de decir que la UPR  
353 no está insertada en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y  
354 económicos del país. Parecería que hay insatisfacción con las formas  
355 universitarias de enfrentar esas realidades. Por el contrario, sabemos que la  
356 UPR cuenta con un sinnúmero de iniciativas y que incluso, más allá de éstas, el  
357 hecho mismo de promover una educación universitaria, con pensamiento  
358 crítico, con el quehacer investigativo y con la producción de conocimiento y de  
359 quehacer creativo y cultural, se está cumpliendo con la responsabilidad que  
360 tenemos para con nuestro país.  
361

### 362 b. Recomendaciones:

- 363 i. Los planes deben incluir gestiones que contemplen la relación entre los Recintos  
364 y los cascos urbanos donde se insertan.  
365  
366 ii. Repensar la manera en la cual se da la practica intramuros.  
367  
368 iii. La métrica de evaluación debe ser más cualitativa.  
369  
370 iv. Articular el nombramiento, por decisión de cada Facultad o Escuela, vía elección  
371 por todos sus docentes y personal no-docente, un coordinador que promueva  
372 las acciones de servicio a la comunidad.  
373  
374

## 375 **7. Asunto 7: Internacionalización**

### 376 a. Críticas:

377 i. La “Internacionalización,” se plantea en términos de desarrollar la  
378 infraestructura “implantar programas e iniciativas internacionales” para que la  
379 UPR sea una “opción competitiva para estudiantes, facultad e investigadores  
380 locales y de otros países.” El asunto, sus metas y objetivos visualizan el asunto  
381 como uno de convertir la UPR en un destino para recibir estudiantes  
382 extranjeros, incluyendo personas de ascendencia puertorriqueña que residen  
383 fuera de PR. Nos parece una visión muy limitada de la internacionalización. Es  
384 desafortunado, además, que nada se dice de ampliar las oportunidades para  
385 nuestros estudiantes y nuestra facultad de poder tener experiencias  
386 internacionales. Es decir, crear oportunidades que son comunes en el mundo  
387 académico contemporáneo y que permiten a los estudiantes en el mundo.  
388  
389

- 390 b. Recomendaciones:
- 391 i. Incluir la infraestructura que apoyaría a la internacionalización.
- 392
- 393 ii. Desarrollar un plan agresivo y sostenido para atraer estudiantes internacionales
- 394 (particularmente a nivel graduado), sobre todo de América Latina y población
- 395 hispanohablante de Estados Unidos, con especial atención a la diáspora
- 396 puertorriqueña.
- 397
- 398 iii. Acentuar los estudios sobre el Caribe y los movimientos migratorios como
- 399 estrategia de reclutamiento mediante el esfuerzo combinado de varios
- 400 departamentos.
- 401
- 402 iv. Mejorar la infraestructura de vivienda para estudiantes graduados. Auscultar la
- 403 viabilidad de arregar para estos fines las residencias de la facultad.
- 404
- 405 v. Tener al día las páginas electrónicas con la información que necesitan tener los
- 406 candidatos internacionales.
- 407
- 408 vi. Viabilizar y activar convenios de intercambio que incluyan estudiantes y
- 409 docentes.
- 410
- 411 vii. Desarrollar posibilidades de doble titulación con universidades del exterior.
- 412
- 413 viii. Diseñar estrategias para mantener un flujo estable de profesores visitantes.
- 414
- 415 ix. Evaluar las políticas en torno a las Sabáticas. La congelación de las sabáticas es
- 416 una de las políticas que más daño han hecho a la internacionalización y la
- 417 producción académica de alta calidad (libros y artículos publicados en
- 418 editoriales académicas y revistas arbitradas). Cualquier iniciativa sería de
- 419 internacionalización tiene que ir acompañada de las posibilidades para llevarlas
- 420 a cabo.
- 421
- 422 x. Generar los procedimientos académicos que viabilicen la implantación de estos
- 423 proyectos de internacionalización por las Unidades.
- 424

425 **8. Asunto 8: Optimización de Recursos**

- 426 a. Críticas:
- 427 i. Este Asunto no entra en detalles sobre los problemas fiscales que enfrenta la
- 428 institución, el posicionamiento respecto a esto conforme al tema de la
- 429 autonomía universitaria y, sobre todo las prioridades que tiene o tendrá la
- 430 institución.
- 431
- 432 ii. Se busca la “calidad de la gestión” y no se incluye la “agilidad”, que tanta falta le
- 433 hace a la institución.

- 434
- 435
- 436
- 437
- 438
- 439
- 440
- 441
- 442
- 443
- 444
- 445
- 446
- 447
- 448
- 449
- 450
- 451
- 452
- 453
- 454
- 455
- 456
- 457
- 458
- 459
- 460
- 461
- 462
- 463
- 464
- 465
- 466
- 467
- 468
- 469
- 470
- 471
- 472
- 473
- 474
- 475
- 476
- iii. Se podría explorar la posibilidad de la creación de currículos para el ofrecimiento de cursos vocacionales, como lo hacen los institutos tecnológicos que abundan en este país.
- b. Recomendaciones:
- i. Incluir la agilidad como una variable de evaluación de gestión.
  - ii. Ampliar la oferta de educación continua y cursos a la comunidad.
  - iii. Desarrollar un plan de consolidación de departamentos, escuelas, facultades y recintos, en donde primen los criterios académicos, a fin de garantizar la diversidad y la calidad en la oferta.
  - iv. Desarrollar plan para contratos anuales o multianuales.
  - v. Examinar críticamente el organigrama administrativo de las unidades y encaminar la reestructuración que fuera necesaria.
  - vi. Descentralización respecto a la Administración Central.
  - vii. Rechazo a “la homogeneidad sistémica”.
  - viii. Autonomía total en las finanzas y manejo del presupuesto de los Recintos.
  - ix. Autonomía para la aprobación de cursos y programas nuevos.
  - x. Descentralización del poder decisonal de los decanatos ejecutivos y de la Rectoría en determinados aspectos.
  - xi. Fortalecimiento del poder decisonal de las facultades creando mayores espacios para la participación efectiva de los distintos componentes de la comunidad universitaria.
  - xii. Desarrollar medidas para obtener la mayor transparencia en las decisiones administrativas de toda índole.
  - xiii. Evaluar periódicamente los nombramientos gerenciales en ciclos de tres a cinco años, por ejemplo, que incluya evaluadores externos. Ello evitaría que con cada cambio de gobierno cambien los administradores o que continúen aquellos que no han sido los más idóneos.

- 477  
478  
479  
480  
481  
482  
483  
484  
485  
486  
487  
488  
489  
490  
491  
492  
493  
494  
495  
496  
497  
498  
499  
500  
501  
502  
503  
504  
505  
506  
507  
508  
509  
510  
511  
512  
513  
514  
515
- xiv. Reducir en número y funciones el Senado Académico para que atienda aquellos asuntos que son de su pertinencia. Estas funciones deben estar dirigidas a una discusión amplia, coordinada y de objetivos claros en torno a asuntos académicos.
  - xv. Diseñar un calendario del plan de trabajo concreto y realizable, y avalúo con un Comité de Efectividad, compuesto por docentes, no docentes y estudiantes y un comité asesor de finanzas que genere ideas para adquirir nuevos recursos y hacer mejor uso de los existentes, en el cual el cultivo de la filantropía ocupe un papel destacado.
  - xvi. Priorizar la reingeniería de los procesos administrativos y de recaudaciones, lo que permitirá ser más eficientes en el manejo del tiempo a las personas encargadas de asumir estas responsabilidades.
  - xvii. Creación de una sola entidad que maneje sub cuentas para cada unidad que reciba apoyo de entidades o individuos, a manera de un fideicomiso o fundación, en las que cada unidad pueda manejar específicamente todo donativo que reciba por medio de la comercialización, venta de patentes, recaudación de fondos propiedad intelectual o venta de servicios. Esta entidad tendría personal administrativo de apoyo a las gestiones de búsqueda de fondos de las unidades.
  - xviii. Desarrollar un nuevo plan de clasificación del personal no docente a cargo de la búsqueda de fondos externos con el objetivo de hacer la institución más eficiente en el reclutamiento y retención de personal diestro y con experiencia en estas áreas especializadas. Las funciones de este personal deben ser acordes con la gestión de recaudación y venta de servicios y/o productos del mercado actual.
  - xix. Proveer los recursos para que el personal de desarrollo se relacione con entidades especializadas que agrupan estos profesionales y que participen en seminarios, conferencias y talleres que enriquecerán la gestión de contacto con donantes de diversos sectores.
  - xx. Creación de una entidad base para el manejo de las estructuras de recaudación de fondos, con sub cuentas para cada unidad crea la estructura estándar para centralizar los servicios comunes en las unidades.