RESUMEN DE LA PROPUESTA

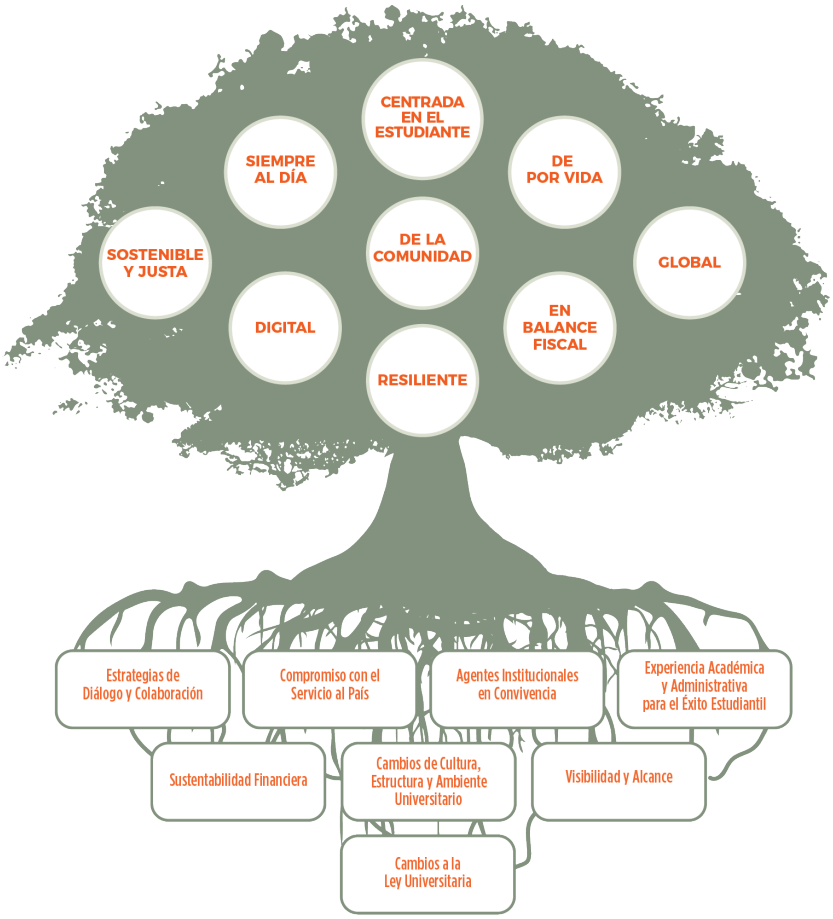
DEL DIÁLOGO A LA TRANSFORMACIÓN DE LA UPR:

ELABORANDO JUNTOS UN NUEVO MODELO PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS

Ubaldo M.
Córdova Figueroa

Un resumen de la propuesta presentada por el Dr. Ubaldo M. Córdova Figueroa como candidato a presidente de la Universidad de Puerto Rico

Introducción



La dedicación y esfuerzo durante mis años de formación resultaron en mi admisión a la Universidad de Puerto Rico (UPR) en el Recinto Universitario de Mayagüez (RUM) como estudiante subgraduado en el 1998. Desde entonces he tenido la oportunidad de desarrollar y participar en mesas de diálogo, de escuchar las preocupaciones y aspiraciones de miembros de la comunidad universitaria en decenas de grupos de trabajo desde una diversidad de roles y perspectivas: como estudiante, profesor, investigador y administrador. Cuando comenzó mi relación con el principal centro docente del país, quedó claro lo crucial que son estos espacios de formación de la comunidad universitaria.

Como vicepresidente ejecutivo, desde julio de 2018, he visitado y conocido todos los recintos y unidades que componen el sistema de la UPR, recalcando que hay reclamos que aplican a todos por igual y otros que atañen las particularidades de cada unidad. Consistentemente, encuentro una comunidad llena de ideas, argumentos, críticas y propuestas para fortalecer la Universidad. Impera la urgencia, soluciones hacia alcanzar la sustentabilidad, y sobre todo, velar por el bienestar de nuestros estudiantes y empleados. Esto concurre con el hecho de que los modelos de educación superior están cambiando aceleradamente y que en Puerto Rico vivimos un sinnúmero de amenazas y desafíos que no son muy distintos a los de otras partes del mundo.

En el documento titulado **Del Diálogo a la Transformación de la UPR: Elaborando Juntos un Nuevo Modelo para Enfrentar los Desafíos** (en adelante llamado la propuesta), presento mi proposición como candidato a presidente de la Universidad de Puerto Rico. La imagen arriba muestra el árbol de la ceiba como analogía de mi propuesta. Los enfoques de mi visión estratégica para la UPR se representan por las ramas y las hojas. Los fundamentos para encaminarnos hacia esa visión estratégica son representados por las raíces. Más adelante en este documento aporto un breve resumen de los temas pertinentes a la propuesta y su conexión con mi visión estratégica para la UPR.

En la propuesta se establecen como estrategias fundamentales la colaboración y el diálogo sostenido dirigido a la acción participativa, para resolver problemas complejos dentro del sistema que impiden el pleno desarrollo y los cambios necesarios en la institución. El documento refleja mi visión de la universidad, mi estilo de liderato, al igual que mis destrezas administrativas y gerenciales. En este ensayo, expongo un resumen de ese documento, el cual presento como mi plan de trabajo sugerido

La propuesta está sustentada en prácticas basadas en evidencia que buscan la solución directa a los problemas y disminuir el tiempo de desarrollo e implementación de estrategias para atenderlos. Tiene como norte la atención y enfoque en el estudiante, su experiencia dentro de la institución y su vinculación de manera permanente. Este objetivo principal extiende sus ramificaciones a la atención al personal docente, apoyo a la investigación y labor creativa como vehículo de innovación y emprendimiento, la integración del personal no docente en la toma de decisiones y solución de problemas, así como en la exposición continua de nuestra Universidad ante el mundo. Para entender cabalmente lo resumido aquí, es indispensable leer **la propuesta**, donde cada asunto se trabaja con la merecida profundidad, presentando los argumentos a las problemáticas, con la explicación detallada de estrategias de posibles soluciones basadas en resultados y los ejemplos que nos provee la experiencia.

Para lograr las metas contenidas en la propuesta, se han identificado objetivos específicos para cada una de las áreas que considero apremiantes. Los temas de prioridad o fundamentos presentes en la propuesta son: **estrategias de diálogo y colaboración**; **experiencia académica y administrativa para el éxito estudiantil**; **compromiso con el servicio al país**; **agentes institucionales en convivencia**; **cambios de cultura, estructura y ambiente universitario**; **visibilidad y alcance; sustentabilidad financiera**; y **cambios a la Ley Universitaria**. Para atenderlas, se crearán grupos de trabajo de manera que todas las partes interesadas estén representadas en un marco de transparencia y colaboración. Bajo el convencimiento de que desde una perspectiva gerencial, todas las partes interesadas deben estar en la misma mesa, se proponen métodos noveles de colaboración y diálogo cuyo resultado sea la acción.

Además, se reconocen los problemas estructurales de naturaleza adaptativa en la Universidad que no han sido atendidos por décadas por diversidad de razones. Tampoco se han podido establecer estrategias y herramientas para resolverlos de manera efectiva. Al reconocer la magnitud y complejidad de estos retos, al igual que las fortalezas de nuestra Universidad, mi disposición principal es atender estos asuntos a través del diálogo, la colaboración y la acción. Esto es un acercamiento que he puesto anteriormente en vigor desde diferentes espacios y posiciones. Mi compromiso es expandirlo cada vez más porque he visto resultados medibles que evidencian su efectividad.

La propuesta provee una **hoja de ruta** que está cimentada en las experiencias y el análisis científico de otras jurisdicciones. Este elemento de la propuesta es importante, pues ayuda a mirar y adoptar mejores prácticas y a que la toma de decisiones esté basada en datos empíricos.

Propongo, al ser seleccionado presidente, utilizar como punta de lanza para esos primeros meses esta propuesta (y el ejercicio que presenta de discusión con la comunidad universitaria) junto al plan estratégico que será aprobado a finales del 2022 y que entrará en vigencia en enero del 2023. Esta será la base para desarrollar un plan de trabajo operacional de 5 años junto a distintos sectores de la comunidad universitaria que contendrá objetivos claros, resultados esperados con fechas específicas, métricas y personas o grupos responsables.

Fortalezas y Logros de la UPR

El sistema de la UPR, compuesto por 11 recintos y unidades, es reconocido como el principal centro docente de Puerto Rico. Desde su fundación en 1903, la UPR ha tenido un rol protagónico en la movilidad social de generaciones de personas puertorriqueñas en el archipiélago. La longevidad de esta institución implica que ha enfrentado un sinnúmero de retos cónsonos con la realidad puertorriqueña. La UPR es un motor para fortalecer la sociedad a través de la educación de poblaciones en desigualdad social y es el medio por el cual Puerto Rico aspira a un desarrollo socioeconómico, cultural y educativo.

El Sistema UPR es sinónimo de una educación de primera con alta clasificación y estándar mundial. La UPR se posiciona actualmente número 40 en *QS World Rankings* de las universidades de Latinoamérica (*QS Top Universities*, 2021). Además, todas sus unidades y

recintos cuentan con acreditación por la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE), al igual que con más de 170 acreditaciones profesionales. La UPR posee una comunidad estudiantil vibrante y fortalecida por sus organizaciones estudiantiles variadas y muy activas en y fuera de la Universidad. Liderado por las personas que forman parte de la comunidad universitaria, la UPR constituye el espacio de diálogo deliberativo y pensamiento crítico más importante que tiene y necesita la sociedad para su desarrollo.

En la actualidad, las unidades y recintos de la UPR han implementado efectivamente iniciativas de éxito estudiantil que se reflejan en las métricas tradicionales, tales como retención y graduación. En Administración Central, se han creado decenas de grupos de trabajo compuestos por personas que representan diferentes sectores de la universidad para desarrollar planes de acción y estrategias de carácter sistémico. En los pasados tres años, he liderado de forma exitosa muchos de estos grupos desde la Vicepresidencia en Asuntos Académicos e Investigación.

Amenazas y Desafíos de la UPR

Los retos y las amenazas analizadas en este escrito son solo algunos ejemplos que se desglosan con la expectativa de que al visibilizarlos contribuya al proceso de diálogo estructurado y a la identificación de propuestas adicionales en la comunidad universitaria.

Por los pasados cinco años, la UPR ha operado bajo continuas reducciones de las asignaciones presupuestarias del gobierno sin una estrategia clara a futuro de sustentabilidad y de reconocimiento por su impacto macroeconómico en Puerto Rico. Recientemente se ha cuestionado la efectividad de las premisas ideológicas del Plan Fiscal de la UPR que desarrolla y certifica la Junta de Supervisión y Administración Financiera o Junta de Supervisión Fiscal. Otras leyes en vigor aplican a la UPR por ser considerada una entidad gubernamental y debilitan al sistema provocando que se aumenten las reglamentaciones y auditorías, produciendo una reducción en eficiencias y disminución en la agilidad de procesos, que a su vez, limita la competitividad de la misma.

Uno de los efectos más tangibles de las reducciones al presupuesto ha sido el origen principal de los ingresos de la institución. En la actualidad la segunda fuente de ingresos de la UPR es la matrícula, por lo cual estos ingresos están atados a la cantidad de estudiantes que forman parte de nuestro sistema. Esto produce un efecto en cadena de vulnerabilidad para la institución. Una de las realidades mundiales es el cambio demográfico que afectará a muchos países en las próximas décadas. En los próximos años la población de personas en edad tradicional (18-24 años) que asisten a la universidad tendrá una reducción acelerada (Rosario et al., 2021). A esto se añade la feroz competencia de las instituciones de educación superior privadas por atraer la reducida población estudiantil a sus aulas. Estos retos afectan directamente las operaciones de la institución, ya que representan reducciones de ingresos. Por otra parte, la cantidad de personal docente y no docente que están próximos a jubilarse crean una situación precaria en la universidad que se debe atender con inmediatez.

De forma interna, la universidad tiene diversos retos estructurales, culturales y operacionales. Por ejemplo, el concepto de autonomía universitaria es una de las grandes contradicciones. El colapso entre gobernanza y administración crea serias confusiones en las responsabilidades y los canales de comunicación. Por diferentes motivaciones existen estructuras internas que producen resistencia al cambio y a adaptarse con agilidad a los tiempos. Esta realidad se acentúa por la falta de espacios para colaborar. La cultura de aislamiento, desmotivación y falta de confianza a su vez produce grupos que promueven la cultura de la cancelación (*cancel culture*) y fomentan el debate en vez del diálogo. Por otro lado, carecemos de un sistema de información y tecnología integrado y moderno que nos ayude, por ejemplo, a movernos hacia la digitalización y la agilidad de procesos administrativos. En el ambiente universitario también permea la desmotivación y desconfianza entre distintos sectores de la comunidad universitaria. De la misma manera, la burocracia nos ha llevado a no ser ágiles ni efectivos en atender muchas de las situaciones, como por ejemplo la rendición de cuentas y la toma decisiones a base de los resultados del avalúo, que expongo en este documento.

Otra de las grandes preocupaciones es la existencia de bases legales que permiten o promueven intervención externa. Por el bienestar de nuestra institución es necesario trabajar como colectivo para cambiar estas bases legales y sus influencias en las diferentes estructuras de la UPR. Otras influencias externas a nuestra universidad por intereses propios ejercen su efecto al desprestigiar a la universidad. Entre las amenazas que enfrentamos se incluye el efecto de sectores externos que difunden una percepción errónea de que la UPR no se transforma y que no se integran a las comunidades que dicen servirle.

Transformación de la Educación Superior ante los Cambios Acelerados

Las décadas pasadas han demostrado ser un periodo de retos significativos para las instituciones de educación superior en muchas partes del mundo. Entre estos retos se encuentran reducción en la población estudiantil, dificultades financieras, reducción demográfica, disminución en asignaciones presupuestarias del gobierno y reducción en la matrícula de estudiantes internacionales (Wiley Educational Services, 2021). Las universidades están respondiendo a estos retos de forma diferente. Ciertamente compartimos realidades globales que afectan nuestras instituciones, pero el contexto de cada institución es clave para identificar cómo aprender e implementar las estrategias que resultan tener efectos positivos o negativos. **No existe una receta o fórmula única a seguir paso por paso para enfrentar los retos que enfrenta la educación superior. Se trata entonces de que consideremos, como comunidad, estas experiencias y juntos analizar de forma crítica nuestro contexto universitario para formular nuevas soluciones y paradigmas.**

Naturaleza de los Problemas Fundamentales de la UPR

La naturaleza de los problemas y desafíos antes mencionados que enfrenta la Universidad (al igual que otras instituciones alrededor del mundo) los hace adaptativos, complejos, abiertos o impredecibles, es decir no responden bien a acercamientos lineales que tradicionalmente se aplican a problemas técnicos (Alford & Head, 2017; Rittel & Webber, 1973). **Los cambios demográficos, recortes presupuestarios, realidades que afectan a todos los sectores tales como desastres naturales, el contexto socio-político y la pandemia actual, son problemas adaptativos o perversos.** Este problema se caracteriza por no tener una solución o contestación conocida inmediata y requiere tomar pasos incrementales, formular prototipos para aprender de los mismos e identificar un camino favorable (Heifetz et al., 2004). Para que la UPR opere de esta manera se requieren cambios en la cultura organizacional, estructura y ambiente universitario.

Por lo general, estos problemas involucran a muchas personas o partes interesadas, lo que complejiza la toma de decisiones cuando no se utiliza la metodología de diálogo correcta. Tradicionalmente en la universidad se utilizan acercamientos a los problemas en los que se centra el debate y no el diálogo. Esto no estimula la colaboración y perpetúa el uso de soluciones provenientes de sectores aislados. En este punto del análisis, debemos coincidir en que se hace necesario contar con agentes institucionales que fomenten la convivencia. Por último, en pocas ocasiones se reconoce la importancia del pensamiento sistémico y la capacidad de liderar estratégicamente en redes de colaboración. Conocer la naturaleza de estos problemas es un paso importante para poder elaborar las estrategias y la visión para atenderlas, y sobre todo, alinear las diversas expectativas de la comunidad universitaria.

Como parte de la comunidad UPR, ofrezco mi perspectiva de algunas de las fortalezas y logros de la universidad como se detalla al inicio de este documento. Esta perspectiva incluye ver fortalezas a través de la labor que se lleva a cabo en los recintos y unidades en beneficio de su comunidad interna y externa.

Visión Estratégica de mi Presidencia

Mi norte y firme propósito como presidente es catalizar un nuevo comienzo para la UPR. Ciertamente la comunidad universitaria, nuestros egresados y la comunidad puertorriqueña en general requieren resultados y evidencias de una **Universidad centrada en el estudiante, siempre al día, digital, resiliente, sostenible y justa, global, en balance fiscal, de la comunidad y para toda la vida**. Esto nos ayudará a atraer, retener y graduar más estudiantes, obtener más fondos, a aumentar la producción de conocimiento, a tener eficiencia y efectividad en los procesos académicos y administrativos, a que exista mayor confianza en los líderes universitarios, a fortalecer el prestigio local y global y a darle continuidad a las estrategias que funcionan independientemente de quién las propuso. Estas metas nos unen y nos proveen un horizonte común. Mi visión estratégica presenta las áreas de enfoque y los objetivos generales, incluyendo una lista de posibles proyectos o iniciativas y las métricas principales (tablas 2 y 8 de la propuesta).

Día a día todos los sectores proponen ideas y propuestas valiosas a nuestra comunidad para fortalecer la universidad. Es crucial para mi reconocer que todas son bienvenidas y deben ser escuchadas y analizadas. Las áreas de enfoque representan desde mi perspectiva el más alto nivel que la UPR debe aspirar en este momento histórico y deben ser parte integral del plan estratégico de la Universidad. Esta visión estratégica se apoya en una serie de principios o destrezas esenciales (fundamentos) que apremia su desarrollo pleno para darle sostenibilidad y estructura a esta o cualquier visión. Ante esta aseveración, presento en esta propuesta la necesidad de completar y cerrar las brechas con un énfasis de mi presidencia en los fundamentos.

El reconocimiento general es que nos arropa una tormenta de incertidumbre y de problemas estructurales y operacionales que podría aparentar que no se adelantan agendas ambiciosas y disruptivas. A pesar de los retos y desafíos, en su mayoría de naturaleza adaptativa o perversa como se describió anteriormente, **la UPR cuenta con las personas, la experiencia y la capacidad para enfrentarlas de manera exitosa.** Para lograr superar los retos actuales a través de escuchar, analizar e implementar las aspiraciones de múltiples sectores de la comunidad universitaria con las del país en general, necesitamos empoderarnos y redactar un nuevo capítulo en la historia de la UPR, que transfiera los activos y las fortalezas hacia una nueva visión fomentada por unos valores esenciales y un **liderazgo ágil y colaborativo**.

Énfasis en los Fundamentos

Como resultado de mi participación en múltiples mesas de diálogo sostenido, mi experiencia como profesional, y reconociendo que los saberes y las aportaciones vienen de distintos sectores, cuerpos de gobernanza, líderes y mentores, primero se necesita reconocer y atender una serie de fundamentos o principios. Los fundamentos que se han identificado (**estrategias de diálogo y colaboración**; **experiencia académica y administrativa para el éxito estudiantil**; **compromiso con el servicio al país**; **agentes institucionales en convivencia**; **cambios de cultura, estructura y ambiente universitario**; **visibilidad y alcance; sustentabilidad financiera**; **cambios a la Ley Universitaria**) son parte de las raíces que comenzarán hilvanando las rutas hacia los enfoques incluidos en mi visión estratégica para la UPR bajo mi presidencia. Cada uno de estos fundamentos sirven de materia prima para el desarrollo de un ecosistema universitario centrado en el diálogo deliberativo y la colaboración.

Tal como se expone en las tablas de la visión estratégica, las tablas 3 y 9 de la propuesta presentan los fundamentos y una breve descripción y propósito del mismo para la implementación de la visión estratégica. En el capítulo 10 se expanden los objetivos generales y las métricas principales para adelantar cada fundamento. Todos los objetivos son considerados trascendentales, ya que, además de tener consecuencias muy importantes en la universidad, también sirven para movernos hacia los enfoques de mi visión estratégica. Como presidente, daré continuidad a los objetivos y proyectos de

tipo ordinario u operacional que tengan alto rendimiento y resultados tangibles de administraciones universitarias pasadas.

Los fundamentos presentados que hacen posible la visión estratégica que propongo, no poseen una jerarquía de prioridades, están interrelacionadas y se constituyen en una red que se visualiza en constante movimiento y evolución. Casualmente su estructura es similar a los problemas que queremos atender. Resumimos a continuación algunos de los objetivos y resultados que esperamos obtener y que sirven para comunicar el contenido de la propuesta.

Propongo, bajo mi presidencia, diversas estrategias para renovar el liderazgo con un enfoque en rendición de cuentas. Estas incluyen un proceso de selección basado en principio de mérito, contar con planes de trabajo basados en datos y métricas, avalúo de efectividad de los planes, transparencia y divulgación de los planes y sus resultados y de un proceso efectivo para remoción o destitución. **Los desafíos que tenemos requieren de un liderazgo ágil y creativo, que pueda reconocer su responsabilidad y que fomente la participación de distintas personas.**

Desde las perspectivas de los roles que he ocupado en la UPR, me consta que el éxito de nuestra institución está ligado a la agilidad en la transformación de nuestros programas académicos y procesos administrativos. En esta área de enfoque se incluyen estrategias como el avance de una cultura de avalúo y mejoramiento continuo, contar con datos en tiempo real al alcance de tu celular, adiestramientos a docentes y al personal no docente, romper paradigmas de las estructuras utilizadas para configurar una experiencia académica o administrativa, empoderar la creatividad de los docentes y estudiantes, proveer mayor libertad y flexibilidad a la población estudiantil en la ruta académica a seguir y establecer una universidad digital.

La UPR es un ambiente en el que varias comunidades se encuentran y a través de la cual hay relaciones tanto con la comunidad universitaria, la comunidad local y la comunidad global. Es por esto que nos compete avanzar un liderazgo y una pertinencia en los principales asuntos de Puerto Rico enfocados en mejorar la educación y el desarrollo socioeconómico. Estas incluyen diseñar y promover un plan de aprendizaje para toda la vida (*lifelong learning*) para Puerto Rico*,* desarrollar herramientas que nos ayuden a medir destrezas del futuro en nuestros estudiantes para servirle mejor a la sociedad, centrar la investigación, creación, innovación y emprendimiento, establecer una planificación enfocada en el desarrollo sostenible, impulsar con urgencia iniciativas comprensivas de diversidad, equidad e inclusión y visualizar y fortalecer una universidad integrada a la comunidad (sin barreras). El liderazgo y la pertinencia de la UPR fuera de Puerto Rico se puede fortalecer a través de programas académicos y servicios estudiantiles en línea, participación más efectiva en la esfera federal, una presencia activa en organizaciones de reconocimiento mundial y el desarrollo de acuerdos estratégicos.

La sustentabilidad financiera de la UPR es uno de los focos de debate a nivel de Puerto Rico que se ve influenciado por factores externos e internos. Se representa esta área con el propósito de establecer como prioridad el superar los retos financieros, con un presupuesto balanceado y diversidad de fuentes de ingreso. Esto conlleva el lograr una asignación adecuada por parte del gobierno, sin temor a que en un futuro venga sujeta a unas métricas de desempeño y rendición de cuentas. Nuestra segunda fuente de ingreso es la matrícula y tenemos mayor control sobre la misma. Algunas estrategias para atender esta área incluyen un enfoque en accesibilidad, mejorar el reclutamiento y los procesos de admisión para atraer más estudiantes, lograr y mantener un promedio de 15 créditos por estudiante por semestre y desarrollar nuevos modelos de costos de matrícula (ej. matrícula fija, membresía para egresados interesados en educación continua).

Expectativas y Propósito de Mi Propuesta

Mi expectativa es que la propuesta sea el inicio de un diálogo deliberativo y no pretende ser el delineamiento de soluciones elaboradas de forma aislada que dicte la dirección de la

universidad. Para lograr verdaderamente enfrentar estas realidades necesitamos apostar a la innovación, que es consecuencia directa del diálogo estructurado y la colaboración. En la medida que vayan permeando estas destrezas importantes a través de todo el sistema universitario y con la comunidad externa (incluyendo el gobierno), comenzaremos a crear las herramientas y las condiciones para crecer.

El tomar pasos incrementales para abrirnos a la búsqueda de oportunidades que nos invitan estos fundamentos, no implica olvidarnos de esa visión estratégica (tabla 2 de la propuesta). Al contrario, reconocemos los niveles y escalas de esfuerzo y complejidad que son requeridos para maniobrar en un proceso de planificación y ejecución estratégica. Ciertamente atender esta zapata primero sin perder de perspectiva la visión estratégica, toma tiempo, pero al ir atendiendo los mismos, se verán los resultados.

El análisis de los elementos internos y externos, la toma de decisiones basada en datos, el análisis de las realidades del día a día de nuestra universidad y el asumir que no todos los problemas que enfrenta nuestra universidad son iguales nos permitirá accionar la universidad hacia adelante. El distinguir entre la naturaleza de los problemas, adaptativos o técnicos, nos provee la oportunidad de utilizar nuestras fortalezas y recursos para atenderlos como colectivo utilizando estrategias innovadoras de diálogo y colaboración. **Con este marco de diálogo deliberativo, presento a la comunidad universitaria de la UPR y al resto de las personas que viven en Puerto Rico mi interés de presidir la Universidad, con esperanza, conocimiento de los datos, experiencia, y conocimiento académico y administrativo de la educación superior, para implementar una visión estratégica que inicie el empoderamiento para encontrar soluciones.**

Con la creatividad, perseverancia y resiliencia que distingue nuestra sociedad, estoy convencido que **a la UPR le espera un futuro prometedor.** Ser parte de ese nuevo capítulo es lo que me anima a servirle como su presidente. Dentro de este sano optimismo, también hay que reconocer que los sueños y éxito se alcanzan cuando enfrentamos los verdaderos retos y amenazas. Esto incluye dejar a un lado las diferencias para enfocarnos en lo que nos une. Es aquí donde cada cual asume su responsabilidad y liderato con desprendimiento.

Organización de la Propuesta

Este documento reúne algunos de los asuntos centrales para evaluación, crecimiento y avance de la UPR. Estas incluyen elementos que son clave en otras universidades reconocidas a nivel internacional, como lo son el fortalecimiento de las áreas de investigación, la digitalización y la filantropía. Cada tema contiene un marco teórico, amenazas o desafíos importantes, una serie de propuestas y objetivos para atenderlas o para ser consideradas y las métricas principales.

Para comenzar, en el capítulo 2, Estrategias de Diálogo y Colaboración, se presentan estrategias de diálogo como alternativa para avanzar la colaboración en función de la resolución de retos y problemas de nuestro sistema universitario. Primero, se presentan los beneficios del modelo de diálogo sostenido según se utiliza en el Centro de Diálogo Sostenido de la UPR en Humacao. Luego, se presenta el modelo de *Strategic Doing* desarrollado por el *Agile Strategy Lab* y su utilidad para la resolución de problemas adaptativos y complejos (Morrison et al., 2019). Por último, se propone un nuevo modelo de diálogo y colaboración que integra estas herramientas para atender las relaciones interpersonales de la universidad y atender efectivamente los problemas y desafíos descritos anteriormente.

En el capítulo 3, Experiencia Académica y Administrativa para el Éxito Estudiantil, se presentan dos secciones. En la primera, se extiende una invitación a abarcar el sistema universitario con un lente de justicia social que provea un ambiente universitario conducente al éxito estudiantil y el bienestar de la comunidad universitaria. En la segunda sección, se discuten las áreas relacionadas a la comunidad universitaria que incluyen el personal docente, no docente y la población estudiantil. El

propósito principal es servir al estudiantado. Se reimagina la experiencia académica y administrativa centrada en el éxito estudiantil. Entre los objetivos están: fortalecer y nutrir el ambiente y experiencia universitaria para atender las necesidades de la población estudiantil de forma que alcancen el éxito académico; continuar desarrollando de forma sistémica planes de retención, persistencia y éxito estudiantil; y fortalecer la participación estudiantil en los grupos de trabajo sistémicos mediante los consejos y organizaciones estudiantiles.

En el capítulo 4, Compromiso con el Servicio al País, se expone el posicionamiento de la UPR como una universidad pública en servicio al país. Se discute la necesidad de renovar y establecer nuevas estrategias para relaciones efectivas con el gobierno local y federal. El origen y el presente de la UPR tienen una relación estrecha con la sociedad puertorriqueña. Permanece constante este propósito de servirle al país y se consideran las necesidades cambiantes de las comunidades puertorriqueñas. Entre otras cosas, se propone desarrollar herramientas que incluyan la identificación, visualización y medición de programas, proyectos y esfuerzos de todo tipo relacionados al alcance comunitario de las unidades y recintos del Sistema UPR.

En el capítulo 5, Agentes Institucionales de Convivencia, se analizan temas particulares de la comunidad universitaria: estudiantes, docentes y no docentes. Se propone para atender las necesidades de los estudiantes, los siguientes objetivos, entre otros: Fomentar la participación estudiantil en cuerpos de gobernanza y revisar la composición estudiantil en estos cuerpos y fortalecer las estructuras de apoyo a los estudiantes para salud y bienestar integral, incluyendo seguridad alimentaria y otras iniciativas. En cuanto a los docentes, se propone entre otros objetivos, aumentar la participación docente en la toma de decisiones, fortalecer la capacitación continua de los docentes y reforzar las condiciones laborales de la docencia. Sobre los no docentes, algunos objetivos presentados son: actualizar el Plan de Clasificación y Retribución y crear un Plan de Reclutamiento, Retención y Desarrollo.

En el capítulo 6, Cambios de Cultura, Estructura y Ambiente Universitario, se discuten cuatro áreas. La primera, incluye tres elementos para una cultura orientada a resultados, esta incluye el avalúo y mejoramiento continuo, la planificación basada en datos y la transparencia. Entre los objetivos propuestos se encuentran: promover el avalúo institucional en todas las unidades y en el nivel central; evaluar, establecer y promover un sistema de recogida de datos únicos, y promover la visibilidad y acceso a la información.

En la segunda área del capítulo 6 se presenta una estructura organizacional efectiva que considera la gobernanza, la autonomía universitaria, el liderazgo académico y administrativo y el principio de mérito como elementos esenciales en el contexto universitario. Se propone fortalecer en los sectores de la comunidad universitaria el conocimiento del concepto gobernanza dentro del contexto de la UPR. En la sección de autonomía universitaria, se analiza la idealización del concepto y el desfase que se produce en el cumplimiento de los objetivos institucionales. También se establece la importancia de fortalecer el liderazgo académico y administrativo para el cumplimiento, la rendición de cuentas y el logro de las metas institucionales. Entre los objetivos propuestos, se encuentran: fortalecer en los sectores de la comunidad universitaria el conocimiento del concepto gobernanza dentro del contexto de la UPR; actualizar, mediante un proyecto conjunto con la comunidad universitaria, normativas y reglamentos; evaluar las funciones de la Administración Central para proveer centralización de servicios cuando reduzcan la duplicidad innecesaria en las unidades y recintos; fortalecer una cultura de mejoramiento continuo formativo y de rendición de cuentas en la UPR y brindar transparencia y confianza al hacer accesibles los procesos por los cuales se selecciona el personal para avanzar a la institución.

La tercera área del capítulo 6 incluye una invitación a repensar el ambiente universitario a través del bienestar, la diversidad, equidad e inclusión, la accesibilidad, digitalización y tecnología y el desarrollo sostenible. Se propone, entre otros objetivos: Orientar las acciones institucionales hacia el desarrollo humano de la comunidad universitaria bajo los principios de salud y bienestar, equidad,

inclusión, democracia, paz e integralidad; Apoyar el éxito estudiantil y el avance de la universidad a través del reconocimiento de las barreras sistémicas relacionadas a raza e identidades históricamente marginalizadas; hacer un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para tener claridad sobre el estado actual de accesibilidad al Sistema UPR (tanto digital como física/presencial); ofrecer servicios digitales al estudiantado con enfoque en una cuenta digital única que incorpore de manera integrada el ciclo completo del estudiante; y liderar los esfuerzos y establecer alianzas con el sector empresarial para proveer asesoría técnica en la implementación y adopción de los 10 principios del Pacto Global.

El capítulo 6 culmina con dos elementos que generan un ecosistema para incentivar nuevo conocimiento: primero investigación y labor creativa, y segundo innovación y emprendimiento. Se propone, entre otros objetivos: revisar continuamente políticas y normativas internas para potenciar la investigación y labor creativa y eliminar las amenazas al crecimiento y desarrollo; licenciar la propiedad intelectual producto de la investigación de la UPR; y aportar al país en la creación de políticas públicas e innovación social mediante la aplicación de enfoques empresariales, fortalecer el trabajo y los resultados de las agencias públicas, comunitarias y sociales, con el objetivo de crear innovación para beneficiar a los sistemas regionales, estatales, nacionales y globales.

Como parte del capítulo 7, Visibilidad y Alcance, se incluyen cuatro áreas. Primero, filantropía y exalumnos como un área que debe ser integrada y diversa al igual que consistente para que sea efectiva. Luego se discute la relación de la UPR con el gobierno local y federal y aspiraciones para estas. Tercero se incluyen ideas para la internacionalización de la UPR. Además, se establece el mercadeo a través del uso de estrategias de comunicación efectivas. Entre los objetivos propuestos se encuentran: Adquirir una plataforma informática (Customer Relationship Management) para gestionar los esfuerzos filantrópicos de la UPR; uniformar los procesos a seguir de manera sistémica para maximizar la Orden Ejecutiva 2017-021 y facilitar las contrataciones con el gobierno central; y, compartir acceso al mapa de activos de la UPR a instituciones internacionales para incentivar y facilitar la colaboración.

Por su parte, en el capítulo 8 se presentan propuestas en relación a un nuevo modelo presupuestario y el plan fiscal. Se propone, entre otros objetivos, determinar objetivos razonables de ingresos y matrícula a nivel de departamento y de universidad al igual que proporcionar una transparencia bidireccional en relación con la gestión financiera, la presentación de informes y la rendición de cuentas. Se propone, entre otras actividades, desarrollar estrategias para lograr alcanzar una asignación presupuestaria del gobierno justa y balanceada y que, de ser requerido, el mismo sea sujeto a rendición de cuentas, como por ejemplo, estudiantes matriculados, tasas de graduación.

En el capítulo 9 se presentan propuestas para facilitar posibles cambios de la Ley Universitaria como instrumento que le provea mayor autonomía al principal centro docente del país. Se propone, entre otros objetivos, adelantar internamente aquellas propuestas que podrían ser aprobadas por la Junta de Gobierno sin la necesidad de enmiendas a la ley.

Los temas seleccionados son producto de conversaciones con la comunidad universitaria y experiencias aportando a la educación superior puertorriqueña desde la UPR a lo largo de múltiples años. La estructura de los temas se elaboran para comenzar un proceso de diálogo colectivo. Los mismos no indican una dirección exclusiva o una implementación rígida. El capítulo 10 es un compendio de los objetivos, ejemplos de actividades y métricas de cada área y el capítulo 11 contiene sugerencias de las implicaciones para la práctica u operacionalización de las propuestas.

Finalmente, al ser seleccionado como presidente, estaré solicitando el apoyo de la comunidad universitaria para juntos en los primeros meses definir la lista de proyectos e iniciativas, concretar plan de acción y definir indicadores de seguimiento. Como se ha mencionado brevemente en esta sección, los retos y las amenazas que enfrenta nuestra universidad requiere de soluciones colectivas. Nuestra comunidad es rica en recursos y saberes que nos permitirán movernos a atender no

solo las necesidades inmediatas y de urgencia sino a crear el futuro de la UPR que deseamos y que Puerto Rico merece.

Experiencia

Soy egresado del RUM donde completé un bachillerato en Ingeniería Química el cual me abrió las puertas y me preparó para ser admitido y completar con éxito una Maestría y Doctorado otorgado por el *California Institute of Technology*, una de las universidades más reconocidas globalmente en mi disciplina. Me he destacado en mi campo como un académico de excelencia, particularmente en el ámbito de investigación, publicando sobre veinte artículos como autor y coautor en revistas arbitradas, cuatro de ellas resaltadas en portadas y contraportadas. He recibido múltiples subvenciones del *National Science Foundation* y del *US Economic Development Administration*, algunas de ellas en colaboración con investigadores de universidades competitivas en Estados Unidos. En el ámbito profesional he ocupado exitosamente cuatro roles principales: Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos Académicos e Investigación, Ayudante Especial del Rector en Investigación, Innovación y Labor Creativa, Coordinador de la Academia de Investigación para Facultad y Postdoctorales y Catedrático en el RUM.

Por los pasados tres años y medio he laborado junto a quienes han ejercido el rol de presidente de la UPR desde el puesto de vicepresidente ejecutivo. Esto me ha permitido conocer de primera mano los retos apremiantes que enfrenta la UPR en todos sus niveles. He trabajado y liderado proyectos con todos los rectores y decanos. También he colaborado con una gran cantidad de directores de departamentos o programas académicos siguiendo el Plan Estratégico y Plan Fiscal de la UPR, y respetando la gobernanza. Conozco los retos que enfrenta la Universidad desde la perspectiva de egresado, catedrático, investigador y vicepresidente ejecutivo.

Como parte de las experiencias que me posicionan favorablemente para llevar a cabo las funciones de presidente de la UPR se encuentran mi liderazgo caracterizado por un espíritu de colaboración, la toma de decisiones planificada e intencional, un deseo inagotable de aprender de diferentes sectores para el beneficio de mi trabajo, la capacidad de mirar al futuro y accionar en el presente.

Durante los pasados tres años y medio, como vicepresidente ejecutivo, he demostrado mi capacidad para manejar adecuadamente los diferentes niveles de complejidad que presenta la UPR. He desarrollado y presentado resultados cónsonos a los que requiere la Junta de Gobierno, Junta de Supervisión Fiscal y el Gobierno de Puerto Rico. Igualmente, he logrado presentar y exponer ante diferentes foros tanto en Puerto Rico, en Washington D.C. y a nivel Internacional, los recursos y necesidades de la UPR, y explicar los conceptos complejos fiscales, de gobernanza y autonomía a los que no son diestros en el tema, permitiendo atraer oportunidades y respaldo a la Universidad. He participado activamente en documentos complejos tales como desarrollo de planes de trabajo anuales, reportes anuales, reportes ante la Junta de Supervisión Fiscal e informes de transición. Conozco personalmente los retos que afronta la UPR al presente en todas sus esferas y estoy preparado para comenzar con un plan de acción desde el primer día que ocupe el puesto de Presidente.

Ciertamente, la propuesta que presento se puede lograr con unidad de propósito y donde la vía principal sea el diálogo franco y de buena fe. Este es mi compromiso con esta Institución, que se enfrenta a sus mayores retos en años recientes. Sin importar la complicación de este camino, y los grandes retos que seguiremos enfrentando, me hago disponible para que juntos, como una sola comunidad, podamos disfrutar los frutos de una UPR renovada y centrada en la solución de problemas y conflictos. Estoy listo, cuento con la experiencia, la energía, el liderazgo, la capacidad administrativa y académica, el compromiso y amor genuino por esta institución. Mi postura continúa siendo el reconocer y apostar por el alto calibre de profesionales y personas que forman parte de nuestra comunidad.