



PLAN DE TRABAJO ACADEMICO ADMINISTRATIVO PARA LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Diálogo e Innovación en Acción

Este plan es un documento vivo y dinámico propenso a cambios mientras se
vaya accediendo más información en diálogo con los diferentes sectores de la
Universidad.

24 de marzo de 2025

Mayra Olavarria Cruz, PhD
Catedrática
Universidad de Puerto Rico



La Universidad de Puerto Rico, fundada en 1903, es un sistema universitario apoyado por el estado creado por la Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, "Ley de la Universidad de Puerto Rico" ("Ley Núm. 1"), según enmendada, con la misión de servir al pueblo de Puerto Rico y contribuir al desarrollo y disfrute de los principios fundamentales, éticos, y valores estéticos de la cultura puertorriqueña, comprometidos con los ideales de una sociedad democrática. Para avanzar en su misión, la Universidad se esfuerza por brindar educación de alta calidad y crear nuevos conocimientos en las Artes, las Ciencias y la Tecnología. Además, entre otros dictámenes de la ley debe y cito:

- (1) Cultivar el amor al conocimiento como vía de libertad a través de la búsqueda y discusión de la verdad, en actitud de respeto al diálogo creador.
- (2) Conservar, enriquecer y difundir los valores culturales del pueblo puertorriqueño y fortalecer la conciencia de su unidad en la común empresa de resolver democráticamente sus problemas.
- (3) Procurar la formación plena del estudiante, en vista a su responsabilidad como servidor de la comunidad.
- (4) Desarrollar a plenitud la riqueza intelectual y espiritual latente en nuestro pueblo, a fin de que los valores de la inteligencia y del espíritu de las personalidades excepcionales que surgen de todos sus sectores sociales, **especialmente los menos favorecidos en recursos económicos**, puedan ponerse al servicio de la sociedad puertorriqueña. (Énfasis nuestro.)
- (5) Colaborar con otros organismos, dentro de las esferas de acción que le son propias, en el estudio de los problemas de Puerto Rico.
- (6) Tener presente que por su carácter de Universidad y por su identificación con los ideales de vida de Puerto Rico, ella está esencialmente vinculada a los valores e intereses de toda comunidad democrática.

Desde su fundación, la Universidad de Puerto Rico ha procurado cumplir con su misión dando como resultado una cosecha de personas destacadas en múltiples disciplinas tales como el arte, la música, la filosofía, la pedagogía, la medicina, la jurisprudencia, la ingeniería, las comunicaciones, la literatura, las ciencias sociales, la arquitectura, biotecnología, la ciencia de

datos entre otras. Estos egresados y egresadas de nuestra institución han contribuido al crecimiento y progreso de nuestro país a través de los años y han sido el motor tras grandes avances más allá de nuestras fronteras. Aquella escuela normal que fue el comienzo de la Universidad es hoy una institución universitaria que cuenta con 8 unidades y 3 recintos de los cuales dos ostentan reconocimientos como instituciones de investigación designadas por la Fundación Carnegie. Además, ofrece 518 programas educativos con 332 susceptibles de acreditación y 251 acreditados para un 70% de la oferta académica acreditada, según la página de datos UPR.Edu actualizada a febrero de 2025. Estos logros no son obra del azar son logros de todos los sectores de la comunidad universitaria que a fin de cuenta **son la Universidad** y que contra viento y marea han perseverado para sostener una educación de Excelencia y Calidad en todos y cada uno de sus Recintos y Unidades. Es nuestro estudiantado, el personal docente y no docente quienes se levantan cada mañana para dar lo mejor de sí y a aportar a su desarrollo, ya que no han sido pocos los retos que enfrenta el país y la Universidad día a día.

Enumero algunos de dichos retos sin ser exhaustiva en su presentación pues quienes somos parte de la Universidad los conocemos de primera mano.

- Reducción de los créditos del Gobierno central para la Universidad, (911 millones en 2017 a 466 millones en 2022 y 441 en 2024)
- Impacto de las catástrofes naturales en las infraestructuras universitarias, (huracanes y temblores)
- Respuesta a la pandemia de COVID-19,
- Disminución de la matrícula teniendo en cuenta los cambios demográficos de la Isla, **ya sea por baja natalidad o inmigración en busca de nuevas y mejores oportunidades de vida y empleo.** (añadido nuestro)
- La deuda de la Universidad con su Sistema de Retiro,
- Un fondo de reserva institucional en declive. ¹
 - Debemos añadir que al presente se atisban más retos debido a las políticas del presidente de Estados Unidos y sus expresiones en torno a la posible reducción de fondos federales para investigación y ayudas económicas.

¹ Tomado del Resumen ejecutivo Plan Fiscal 2021 Junta de Gobierno UPR

- Situación económica precaria de nuestra plantilla estudiantil evidenciada por la inseguridad alimentaria, necesidad de vivienda asequible y transportación, 62% con presupuesto de \$500 al mes y un 40% considerando darse de baja.²
- Aumento en el costo de vida del país por inflación natural o efectos de las políticas económicas de los E.U.
- Inestabilidad del sistema eléctrico que dificulta y en ocasiones anula el acceso a enseñanza virtual, acceso a bases de datos e investigaciones provocando condiciones deplorables de estudio que se unen a las intensas oleadas de calor experimentadas a causa del cambio climático y difíciles de paliar sin energía eléctrica.
- Un plan de clasificación no docente que no acaba de implementarse para hacer justicia salarial a nuestro capital humano y un plan de retribución docente que ni siquiera se ha empezado a construir. Ambas situaciones imponen limitaciones y serias dificultades a nuestro reclutamiento docente y no docente junto a la congelación de plazas. Dichas condiciones afectan el sistema de retiro y las contribuciones al mismo.

Estos retos amenazan la estabilidad y la capacidad de la Universidad de cumplir con los postulados de la Ley que la crea y amenazan la subsistencia de las unidades enclavadas en pueblos y áreas geográficas de menores recursos y más necesidad del país. No olvidemos que esas unidades fueron ubicadas allí de manera estratégica por los hacedores de política pública y a petición de los líderes de cada pueblo. Amenazan, además, el acceso a una educación superior para jóvenes provenientes de poblaciones vulnerabilizadas por las desigualdades. Esto incluye los hijos e hijas de hogares donde las mujeres son jefas de familia que ya de por sí enfrentan una realidad económica dura evidenciado por datos del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico quien reporta que “71% de los hogares de mujer jefa de familia sin esposo/a, compañero/a presentes y con hijos de 18 años o menos viven por debajo del umbral de la pobreza”.³ Asimismo, dificultan el acceso a personas que enfrentan dificultades en los hogares por las habilidades y competencias de quienes acompañan el proceso formativo de niñas, niños y jóvenes en sus casas que resulta determinante en la trayectoria educativa y posterior entrada al mercado laboral. Por supuesto, también inciden en el acceso de personas y comunidades que pertenecen a lo que el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas denominó “regiones

² Estudio del Instituto de Investigación Psicológica de la Facultad de Ciencias Sociales de UPR-RP, con una muestra de 9% de estudiantes regulares, según reseñado en Primera Hora 7 de febrero de 2025.

³ Martínez Lebrón y Jorge JC (2024)

atrapadas debido a su índice de inequidad y su inhabilidad para promover movilidad social y económica de sus ciudadanos”.⁴

En este marco sociodemográfico me muevo a presentar un plan académico-administrativo para la atención y evolución de la Universidad como el motor social de Puerto Rico y propulsor de movilidad y desarrollo económico para toda nuestra gente. El mismo se sostiene sobre cuatro pilares que ayudan a su estabilidad y propulsan su desarrollo hacia el futuro.

Pilares que sostienen el plan académico administrativo

1. Diálogo constante y abierto con la comunidad universitaria.

Desde la presidencia se iniciarán reuniones con el claustro, no docentes, académicos administrativos y estudiantes, así como con las organizaciones que los representan. Estas reuniones tendrán el propósito de plantearnos y caminar hacia la innovación de la oferta académica, los servicios y las oportunidades de crecimiento para toda la comunidad. Se evaluarán con la estrategia de mejoramiento continuo de calidad todos los servicios de la UPR, los programas académicos y las relaciones con las comunidades aledañas a las unidades y recintos. La educación a líderes y lideresas en todas las áreas en estrategias y metodologías de mejoramiento continuo de calidad es vital para que ellos guíen el proceso y propicien el cambio para renovarnos y seguir siendo relevantes. De allí emanarán nuevos o renovados ofrecimientos. La idea es aumentar nuestra oferta y nuestras relaciones, no disminuirlas. Este diálogo facilitará la identificación de normas, políticas y serios institucionales que ameritan ser atemperadas para crear y mejorar nuestros servicios y oferta académica.

El servicio a los estudiantes debe ser prioridad para ser optimizado y atemperado a las necesidades estudiantiles. Se debe ofrecer apoyo y tener estrategias

⁴ United Nations Development Programme)2022. Trapped: High Inequality and Low Growth in Latin American and The Caribbean. ISBN:9789211264470. Recuperado de <http://undp.org/press-releases/trapped-high-inequality-and-low-growth-latin-america-and-caribbean>

para garantizar el éxito estudiantil aumentando así las tasas de graduación y retención y creando una vía para el paso a programas graduados o al empleo.

El diálogo debe ser honesto y transparente para que se logre identificar a través del mismo áreas en peligro o que nos colocan en desventaja en el ofrecimiento académico, las admisiones, retenciones y graduaciones. Somos indudablemente la mejor Universidad en Puerto Rico y el reconocimiento de nuestra excelencia nos debe impulsar para seguir mejorando. Por otro lado, este diálogo debe servir para descubrir y convergencias y temas comunes entre unidades y recintos abriendo la puerta a la colaboración en investigaciones, educación y servicios.

Dichas reuniones al inicio serán frecuentes para agilizar la evaluación de programas y sistemas. Luego irán transicionando a comités de diálogos por facultades y recintos. Esto es una forma de mantener la mirada en los asuntos importantes y evitar la desconexión de los docentes administrativos de las necesidades de su comunidad.

El diálogo también se dará con las comunidades circundantes a los recintos y unidades para ver puntos de encuentro donde todos salgan beneficiados. Ese diálogo también será con la diáspora, Centro, Sur América, la Unión Europea y el Caribe para apoyar nuestros esfuerzos de reclutamiento y convenios educativos con otras Universidades.

2. Crecimiento y maximización del presupuesto

Antes de la llegada de la Junta de Supervisión y Administración Financiera (JSAF) a Puerto Rico, la fórmula de subvención a la Universidad había sido congelada y se comenzaron a tomar medidas cautelares ante la situación económica del momento. La Universidad de Puerto Rico ha recibido desde la llegada de la JSAF un recorte de más de la mitad de su presupuesto. Además, seguía congelada la fórmula dispuesta por ley para sustentar a la Universidad creada por el gobierno con la Ley 1 de 1966. La UPR ha cumplido con las medidas de ajuste para manejar los recortes y se ha reinventado en muchas áreas, pero esta situación tiene consecuencias negativas en términos académicos, laborales y de infraestructura. Entre ellas, la sobrecarga de trabajo para el personal que ha tenido que asumir las tareas y responsabilidades que antes asumía personal adicional. Una sobre carga que trae consigo el síndrome de quemazón de nuestra empleomanía y la falta de cumplimiento con las fechas establecidas para completar gestiones y proyectos importantes para la Universidad. Esos recortes también provocan bajos salarios y una baja tasa de retención de personal y con ello, una disminución de la calidad de los servicios a los estudiantes. Con esto no pretendo decir que no es necesario revisar el presupuesto y hacer ajustes adicionales, sino que cualquier decisión presupuestaria de la Universidad debe ser pensada desde una lógica

que dé prioridad a la calidad de los servicios. Esto nos ayudara a tener tasas de admisión, retención y graduación competitivas. Un análisis del presupuesto de la Universidad debe considerar no sólo sus fuentes de fondos, sino las clasificaciones del dinero que cada una de ellas nos asigna. En el caso de los fondos restringidos, esto es vital para estar en cumplimiento con las cláusulas y condiciones establecidas por las fuentes y para mantener el monitoreo continuo del uso de estos. En el caso de los fondos no restringidos, tendríamos la posibilidad de invertir en áreas de importancia para la Universidad.

Según el coeficiente GINI ⁵ en el cual Puerto Rico obtiene 0.545 somos la penúltima posición en términos de desigualdad económica de los territorios de Estados Unidos, siendo superados solo por Samoa Americana. Los datos también indican que tenemos una media de ingresos de 21,987 dólares anuales y un 42.7% de pobreza⁶. Al compararnos con los estados de la Unión Americana somos dos veces más pobres que los estados más pobres, entiéndase, Luisiana, Mississippi y Nuevo México.

Al mirar críticamente las disparidades entre los ciudadanos de Puerto Rico podemos argumentar que los recortes a la Universidad de Puerto Rico no hacen sentido y minan las posibilidades de acceso a educación superior a los sectores que la misma ley señala que deben ser los más beneficiados de ella. La educación es el mejor motor de movilidad social y desarrollo económico; por ello La Universidad de Puerto Rico ha sido propulsora del desarrollo del país en diferentes épocas históricas. Fue el Gobierno de Estados Unidos quien proveyó los fondos y los terrenos para fundar la Universidad de Puerto Rico pues reconocían que para desarrollar el país necesitaban una ciudadanía educada y abrir nuevos senderos a la creatividad, invención e investigación, así como tener profesionales que sirvieran al país.

Proponemos reducir el costo de los créditos universitarios buscando alternativas innovadoras que hayan sido discutidas previamente en comités especiales de la Universidad o que existan en Estados Unidos como el programa Excelsior en New York donde estudiantes cuyo ingreso familiar sea menor a 125,000 pueden estudiar sin costo; además, existen programas para estudios universitarios libres de costo en universidades en los estados de Arizona, Arkansas, California, Connecticut, Delaware, Florida, Illinois, Kansas, Kentucky, Maryland, Massachusetts, Michigan, Missouri, North Carolina, North Dakota, Oklahoma, Pennsylvania, Virginia y Wisconsin⁷, y Europa. Con esta reducción

⁵ El índice de Gini o coeficiente de Gini es una medida económica que sirve para calcular la desigualdad de ingresos que existe entre los ciudadanos de un territorio, normalmente de un país.

El valor del índice de Gini se encuentra entre 0 y 1, siendo cero la máxima igualdad (todos los ciudadanos tienen los mismos ingresos) y 1 la máxima desigualdad (todos los ingresos los tiene un solo ciudadano).

⁶ (Vargas Ramos et al., 2023).

⁷ Crisis fiscal y la Universidad de Puerto Rico; Colón de Armas, C; Revista Jurídica Universidad de Puerto Rico, #3 2018

lograremos que más jóvenes accedan a la educación que ha impulsado el desarrollo económico del país en momentos críticos. Sería la fórmula para atraer más estudiantes que paguen menos y repoblar las unidades y recintos. Esto será sumado a nuevos y mejorados ofrecimientos. Proponemos también atraer estudiantes de la diáspora, Centro y Sur América, así como el Caribe quienes pagarían un precio especial mayor que los estudiantes locales. A pesar de ese precio especial para ellos resultará en economías y obtendrán una educación de excelencia desde una Universidad acreditada por organismos de Estados Unidos.

Pretendemos reestructurar y avanzar la Universidad en su desarrollo y necesitamos más profesores con seguridad laboral y no con contratos que resulten en bajos sueldos y poco tiempo dedicado a la institución, para que ayuden a impulsar la, innovación y crecimiento, así como más plantilla no docente para ofrecer servicios a nuestros estudiantes y apoyar el claustro y administradores.

Se iniciará y sostendrá diálogo constante con la JSAF, la Legislatura y la Rama Ejecutiva para presentar los planes de trabajo dirigidos a hacer la Universidad más ágil, enfocada a los servicios estudiantiles y moviéndose al futuro. Estos planes requieren dinero y se justificará la inversión del país en el aumento del presupuesto. Este se promoverá de modo que resulte en una cantidad que sea justa para nuestra institución. Se evaluarán y discutirán para robustecerlos los proyectos de ley que se dirijan a aumentar cantidad de estudiantes de nuevo ingreso, fondos restrictos para proyectos de revitalización, mejoras o construcción de facilidades como vivienda estudiantil, becas y experiencias de trabajo para nuestros estudiantes.

3. Pertenencia y cohesión de todas las unidades como sistema UPR

Al estar inmersa en el quehacer diario de la Universidad como parte de su plantilla de profesores, es evidente la desconexión emocional entre unidades y recintos y sus empleados docentes y no docentes. Para contrarrestar esto, es vital lograr cohesión y recuperar el orgullo de pertenecer al sistema más longevo y distinguido de educación superior en Puerto Rico. A través de actividades concertadas incluidos los diálogos, liderazgo resonante y actividades culturales y artísticas buscaré crear sentido de pertenencia y orgullo por el sistema. Que se sepa que la Universidad somos todos y todas. Existe evidencia de que cuando el empleado está satisfecho con su lugar de trabajo suele ser más eficiente y efectivo en sus tareas. Cito dos estudios entre cientos documentados en la literatura científica sobre el tema que concluyen lo siguiente; “The findings of our study support the theoretical proposition that higher employee satisfaction leads to more efficient labour investment decisions as companies with satisfied employees seem to maintain a level of labour investment close to the optimal

level justified by economic fundamentals.”⁸ Otro ejemplo nos dice que; “It has been documented that there is a positive relationship between a worker’s subjective well-being and productivity, and individuals who are happy in their work have a better attitude when performing activities: happier employees are more productive”.⁹ Estos, entre otros cientos de estudios testimonian lo mismo, por ello propondremos actividades concertadas de bienestar que se irán moviendo para crear con un programa de bienestar institucional que ofrecerá y recibirá apoyo de los programas en los recintos y unidades. Este plan de bienestar y salud incluirá, pero no se limitará a áreas como ergonomía, nutrición, salud emocional, salud física e incorporación de actividades de relajación y esparcimiento a través de la música, pintura y arte en general. Este será apoyado a su vez con una página de bienestar institucional y con la ayuda en coordinación de servicios con el plan médico institucional. Además, a través de alianzas con otros sectores públicos y privados proveeremos servicios de prevención en salud para nuestro personal.

Somos una gran familia y debemos cultivar ese sentimiento que nos permitirá accionar los cambios y gestiones propuestos en este plan. Queremos que nuestro personal se sienta respetado y apreciado en sus actividades diarias y promover una cultura de solidaridad y apoyo común nos ayudará a adelantar la agenda de la Universidad.

4. Mejoramiento Continuo de Calidad

Adoptaremos una filosofía de mejora continua en la planificación y ejecución de las estrategias y solución a problemas derivados de los diálogos, con el fin de impulsar la agenda propuesta y garantizar que nuestra Universidad se mantenga dinámica y actualizada. Los procesos que rigen la mejora continua se centran en crear un entorno donde tanto la administración como la comunidad trabajen en conjunto para preservar y elevar la calidad de manera constante. Este enfoque sistemático busca identificar problemas, implementar soluciones y monitorear los procesos con el fin de optimizarlos de manera continua, siempre con el objetivo de mejorar la calidad. En nuestro caso, el enfoque principal es el bienestar y la satisfacción de los estudiantes, así como aprendizaje basado en competencias, buscando cumplir o incluso superar sus

⁸ The impact of employee satisfaction on company's labour investment efficiency. Sami Adwan a a, * University of Sussex, UK b c Aston University, UK, Galina Goncharenko Tianjin University of Science and Technology, China b, Siwen Liu c; International Review of Financial Analysis, No. 26, (2024)

<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103570>

⁹ Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions Humberto Charles-Leija 1,2, *, Carlos G. Castro 1, Mario Toledo 1 1, and Rosalinda Ballesteros-Valdés. Int. J. Environ. Res. Public Health 2023, 20, 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>

expectativas. Para ello, recopilaremos datos que respalden los análisis y nos señalen áreas de oportunidad. Este esfuerzo se llevará a cabo de manera colaborativa, involucrando tanto al personal docente como no docente en todos los niveles, lo que nos permitirá mantenernos ágiles en nuestra oferta educativa y no perder de vista los pequeños y grandes detalles que hacen que nuestra Universidad sea exitosa y de excelencia. Un proceso de mejora continua de la calidad (CQI, por sus siglas en inglés) es una herramienta para que los líderes de los programas de educación basada en competencias (CBE, por sus siglas en inglés) se aseguren de que sus programas cumplan con sus objetivos de servir a los estudiantes de manera eficiente, efectiva y equitativa. Esta metodología es implementada ya en la Escuela de Medicina y sus programas y ha redundado en resultados positivos.

Los principios que guían la herramienta de mejoramiento continuo persiguen lo siguiente:

- Desarrollar las habilidades, el conocimiento y las perspectivas de las personas para que reflexionen sobre sí mismas, dialoguen y actúen sobre los datos y el conocimiento. Esto fortalece la capacidad de todas las personas participantes para establecer un medio ambiente de aprendizaje y trabajar juntas para resolver problemas.
- Apoyar los esfuerzos de una organización para fortalecerse y ser más eficaz, y también mejorar su capacidad para tender puentes entre la investigación y la teoría y la política y la práctica.
- Estar diseñado para abordar temas y problemas reales. Debe proporcionar al personal y a las partes interesadas estrategias para aprovechar las fortalezas y las oportunidades.
- Invitar a múltiples perspectivas e involucrar a una representación de personas que se preocupan y se benefician del programa.
- Ser flexible y adaptable. Las estrategias, iniciativas y programas no existen en el vacío y los eventos como la rotación de personal puede influir en su implementación y resultados.
- Ser receptivo al contexto local. Los datos recopilados deben reflejar la realidad y los resultados cotidianos para los afectados por la innovación.

Propuestas de trabajo alineadas al plan Estratégico UPR 2023-2028

UNA CARTOGRAFÍA DE ACCIONES CREATIVAS E INNOVADORAS

Asunto estratégico 1 - Innovación académica para el éxito de las futuras generaciones estudiantiles

- a) A través de reuniones con la facultad y estudiantes, evaluar los programas académicos para innovar los mismos pensando en el nuevo mercado laboral y combinar estrategias y modalidades de enseñanza que resulten novedosas y atractivas para las generaciones actuales y futuras. De este diálogo deben surgir ideas e insumos de quienes se benefician del aprendizaje y de quienes enseñan logrando sinergia y un intercambio de ideas novedosas y combinaciones de estas que sean apropiadas para el aprendizaje de nuestros estudiantes. Nos proponemos que el cambio salga de la base de los programas y la comunidad.
- b) Evaluar la oferta académica para reducir en los casos que sea posible la cantidad de créditos de cada programa con baja demanda, ya sea eliminando cantidad o creando requisitos novedosos y ofrecerlos en modalidades virtuales en horarios no tradicionales.
- c) Adiestrar los líderes docentes administrativos y no docentes en mejoramiento continuo de calidad.
- d) Aumentar horarios de ofrecimiento de cursos en horarios vespertinos, sábados o nocturnos. Ampliar a modalidad híbrida y virtual.
- e) En unidades subgraduadas cambiar los ofrecimientos de semestre a trimestre. Iniciallo con la unidad de Utuado e ir transicionando a las demás. La oferta en unidades graduadas que sea susceptible para mover a trimestres debe ser evaluada.
- f) Mejorar el servicio al estudiantado ofreciendo adiestramientos y cursos cortos sobre mejores prácticas de servicio a nuestro personal no docente, así como cursos y adiestramientos de nuevas estrategias educativas a nuestra facultad. El estudiante es el centro de la Universidad y requiere servicios rápidos, accesibles y que resuelvan sus inquietudes.
- g) Adoptar tecnologías de vanguardia, como por ejemplo inteligencia artificial, que faciliten los servicios a estudiantes en áreas como matrículas y pagaduría.

- h) Evaluar el ofrecimiento de más servicios directos a estudiantes en horario acorde a clases vespertinas nocturnas y fines de semana, para ello, proponemos utilizar horarios escalonados para el personal y añadiremos personal a las oficinas de servicio directo. Así maximizamos el tiempo y carga de trabajo de este.
- i) Aumentar y/o fortalecer las oficinas de consejería y orientación en todas las unidades y recintos. Ofrecer apoyo psicológico y consejería académica a el estudiantado.
- j) Cultivar relaciones con escuelas cercanas a las unidades y recintos para ir atrayendo desde nivel intermedio a quienes serán futuros y futuras estudiantes de la Universidad. Visitarlas con ferias científicas, charlas y otras estrategias y hacer casas abiertas dos veces al año para estas.
- k) Evaluar procesos en oficinas de servicio directo a estudiantes para que sean más ágiles y de mayor acceso. Evaluar y dar seguimiento directo a las preocupaciones de los y las estudiantes del sistema.
- l) Promover investigación amplia y holística entre el campo de las ciencias sociales y las demás.
- m) Implementar lo que conoceremos como “estudiante UPR” creando un catálogo de cursos que se puedan tomar en cualquier recinto en modalidad presencial o virtual según sea el caso, para que el estudiantado no retrase su proceso de graduación esperando cursos y cupos. Ahí debemos proveer también cursos que sean de su interés, ya sea porque son afines con su futura admisión a programas graduados o porque enriquecen sus conocimientos.
- n) Ofrecer y promover capacitación continúa al personal docente sobre uso de herramientas tecnológicas de enseñanza que resulten atractivas para sus estudiantes y combinarlas con estrategias pedagógicas tradicionales promoviendo pensamiento crítico más que un mero almacenaje de datos.
- o) Fortalecer los programas subgraduados que habrán de nutrir nuestros ofrecimientos graduados. Identificar y guiar a los y las estudiantes que proseguirán estudios graduados para asegurar su admisión a estos.
- p) Crear y tener disponible oferta de grados asociados, cursos cortos y cursos técnicos y ocupacionales de mucha demanda. Éstos se pueden ofrecer también al personal del sistema para capacitarlos en nuevas tecnologías y estrategias.
- q) Crear la UPR Dorada para personas que deseen obtener su grado universitario luego de los 55 años. Esta debe contener una oferta amplia y con variedad de horarios. Pueden ser conducentes a grado o para conocimiento y crecimiento personal. Entre sus propuestas se adoptarán y propulsarán iniciativas de la Ley 58 de 25 de enero de 2018 según enmendada titulada Ley para propiciar el Bienestar y Mejorar la Calidad de vida de los Adultos Mayores. En unión al Departamento de Desarrollo Económico (DDEC) y la Oficina para el Desarrollo Socioeconómico y Comunitario de PR se identificarán fondos

localizados por el gobierno para beneficio de la población dorada. Podríamos beneficiarnos de las iniciativas Vida Plus y Empresarismo Máster listadas en la Ley 58.

- r) En coordinación con el Departamento de Corrección y Rehabilitación aumentar el acceso de las personas privadas de libertad a enseñanza universitaria y/o secundaria y que sea dicha agencia quien cubra el costo por dichos servicios, que ayudarán a conseguir la misión de rehabilitación
- s) Promover y hacer crecer la oferta graduada, creando nuevos ofrecimientos en todas las áreas y actualizar los existentes. Estudiar las tendencias y las áreas en alta demanda de preparación graduada, así como las necesidades del país.
- t) Establecer lazos con la diáspora a través de acuerdos con grupos sociales y culturales en los estados de mayor densidad poblacional puertorriqueña. Estos acuerdos ayudarán a reclutar estudiantes de dicho grupo para quienes ofreceremos inicialmente estudios tradicionales y luego iremos añadiendo ofrecimientos a distancia combinados con semestres presenciales en Puerto Rico en grados que así lo ameriten.
- u) Acoger y promover leyes que ofrezcan fondos adicionales a la universidad y ayuden a su crecimiento en personas matriculadas, infraestructura y acervo cultural.
- v) Establecer vínculos con universidades extranjeras, para que profesores y profesoras de estas universidades y nuestro personal docente evalúen mejores prácticas académicas e investigativas que puedan servir para renovar nuestros currículos.
- w) Ofrecer cursos y certificaciones en plataformas como Coursera¹⁰ y edX¹¹ como preludeo a nuestra oferta online.
- x) Aumentar la cantidad y potenciar nuestros planes de práctica intramural para que sirvan de experiencia laboral a estudiantes y ofrezcan servicios a la comunidad cobrando por los mismos para su autofinanciación. Nuestros planes de práctica están de alguna manera atados a la oferta académica de la Universidad como por ejemplo el Plan de la Escuela de Medicina, Recinto de Ciencias Médicas. Asimismo, atisbamos posibilidades de creación y desarrollo en el área de Ciencias Aeroespaciales en Aguadilla, Mecatrónica en Carolina, Ingeniería en Mayagüez, Negocios y Administración en Río Piedras, entre otras.

Por ejemplo, el programa PIES de la Escuela Profesionales de la Salud puede ofrecer servicios a estudiantes de remedio provisional del Departamento de Educación en áreas especializadas y en necesidad. Se podría incluso usar escuelas cerradas por educación y convertirlas en centros de servicio.

¹⁰ Coursera es una plataforma de aprendizaje en línea que ofrece proyectos guiados a su propio ritmo y cursos a pedido sobre una variedad de temas. La plataforma se asocia con universidades y empresas, como Amazon Web Services, Google e IBM, para impartir cursos. Los usuarios pueden obtener certificados digitales para compartir en sus currículums o con sus redes de LinkedIn.

¹¹ Al igual que Coursera edX ofrece cursos afiliados a colegios y universidades, y los usuarios pueden obtener títulos a través de la plataforma.

- y) Mirar a Centro y Sur América, así como Europa, para promover nuestra oferta académica y así reclutar estudiantes latinos deseosos de aprender y tener un diploma de una Universidad acreditada por organismos de Estados Unidos.
- z) Perseguir acuerdos con organizaciones sin fines de lucro y/o agencias del Gobierno para revitalizar las áreas aledañas a las unidades y recintos UPR de forma tal que se puedan ofrecer espacios de vivienda asequible, acceso a alimentos calientes y compras para paliar el hambre.
- aa) Acondicionar para utilizar como vivienda estudiantil algunas estructuras en desuso pertenecientes a la Universidad de Puerto Rico. Así como revisar el inventario de propiedades heredadas cercanas a los recintos y unidades y acondicionarlas para vivienda estudiantil.¹² Su costo sería asequible y suficiente para dar mantenimiento a las mismas.
- bb) Agilizar los fondos federales para comenzar sin más dilaciones la modernización y mejora de la infraestructura de la Universidad dando prioridad a vivienda y espacios estudiantiles.
- cc) Establecer lazos con el departamento de Vivienda y Departamento de la Familia para orientar y crear requisitos flexibles y expeditos para que nuestro estudiantado pueda obtener beneficios de asistencia nutricional y Sección 8.
- dd) En áreas de recintos y unidades susceptibles de siembra promover la siembra de huertos para repartir a estudiantes y al personal su eventual cosecha.
- ee) A través de propuestas federales fomentar la creación de centros de cuidado o vales de cuidado para estudiantes que tengan familia. Se coordinarán esfuerzos con el Departamento de la Familia para beneficio de los y las estudiantes. En los recintos o unidades que ya posean centros de cuidado dar espacio a los hijos e hijas de nuestro estudiantado.
- ff) Integrar profesores jubilados como voluntarios para ofrecer tutorías y o mentorías a estudiantes. También, pueden ser parte de nuestros esfuerzos de reclutamiento dando testimonio de su experiencia en la Universidad.
- gg) Invitar y acoger nuestros egresados y egresadas a ofrecer conferencias, participar de simposios y cátedras sobre temas de vanguardia.
- hh) A través de auspicios de la empresa privada y un fondo especial restringido para ello ofrecer subvenciones y ayuda a estudiantes atletas y artistas que nos representan y necesitan nuestro apoyo.
- ii) Supervisar que se cumpla con el uso restringido de las cuotas de laboratorio, mantenimiento y tecnología para su en dichas áreas.

¹² Las propiedades heredadas son aquellas propiedades que adquiere la UPR por virtud del artículo 1727 del Código Civil de Puerto Rico. En dicho artículo se dispuso que aquellos bienes muebles y los inmuebles, o su valor, que no tuviesen uso agrícola se traspasarán a favor de la Universidad de Puerto Rico.

- jj) Destinar parte del fondo de becas a subvencionar a estudiantes graduados, ayudantes de cátedra e investigación. Este tipo de estudiante es quien ayuda a propulsar nuevo conocimiento y logra junto a sus mentores y profesores atraer costos indirectos.
- kk) En colaboración con la industria local crear espacios de práctica para estudiantes de programas graduados y subgraduados.
- ll) Culminar el desarrollo del Programa Next para beneficio de todas las instancias que alcanza; estudiantil, financiero y de procesos entre otros.
- mm) Actualización de normativa para agilizar y promover la reorganización a todos los niveles de la Universidad.
- nn) Desarrollar un plan de seguridad institucional a ser adoptado en todos los campus donde se contemple adiestramientos a los supervisores y oficiales en técnicas de apoyo a la comunidad en casos de situaciones de delitos contra la misma; destrezas de manejo no violento, destrezas de comunicación y estrategias de vigilancia para prevenir delito y promover seguridad, entre otras. Para ello se debe incluir a quienes presidan las compañías privadas y personal de supervisión. Deseamos mejor convivencia y seguridad en los campus.
- oo) Apoyar y solidificar el vínculo con Mesón de Amor quien a través de los años ha provisto comidas calientes, compras y vivienda a el estudiantado en Río Piedras.

Asunto Estratégico 2: Innovación administrativa para el bienestar de la comunidad universitaria y el mejoramiento de los servicios y la capacidad de la institución para la generación de nuevos fondos

- a) Evaluar junto al personal la posible implementación de jornadas laborales como las de algunas agencias federales donde sin ver afectada las tareas diarias se ajusta la jornada laboral. Esto ayudaría aumentar la eficiencia y eficacia de las gestiones permitiendo a su vez mejor disfrute de su vida personal y evitar la quemazón laboral.
- b) Establecer horarios escalonados de trabajo para poder servir al estudiantado en horarios vespertinos y nocturnos. Esto redundará en mejores y más servicios para estudiantes y aumentará la satisfacción de estos siendo un atractivo para más admisiones. También dará espacio a la movilidad de personal que por conveniencia les sería útil para sus planes económicos y de vida privada.
- c) Revisar la duplicidad y complejidad de estructuras administrativas y decanatos para unirlos y así fortalecer la plantilla no docente en un solo lugar. Esto podría redundar en ahorros y probablemente mejorar los salarios actuales.
- d) Analizar la fusión del componente administrativo de unidades bajo una única entidad rectora para optimizar la gestión administrativa y académica, reduciendo la burocracia.

Los recursos administrativos de las unidades u oficinas fusionadas seguirán brindando apoyo a las de nueva creación.

- e) Automatizar o facilitar procesos administrativos proveyendo un sistema ágil al personal no docente. Adiestrarlos en dichos recursos y/o en nuevas tecnologías y modalidades.
- f) Abrir nuevas convocatorias de empleo para apoyar oficinas que por las medidas cautelares y recortes han sido diezgadas y han dejado al personal sobrecargado y en riesgo de sufrir quemazón laboral.
- g) Ofrecer capacitación y educación al personal no docente sobre temas de su interés y que ayuden a su crecimiento profesional y personal. Esto se ofrecerá de manera estructurada y protegiendo al menos 2 horas cada 15 días para dedicarlas a su educación. Los recursos educativos provendrán de acuerdos entre los recintos y sus DECEP.
- h) En unión a los demás sectores ofrecerle una agenda cultural accesible a el sector no docente como actividades de bienestar artísticas y recreativas para su disfrute y esparcimiento. En esta pudiera haber ejercicios de cohesión de grupo (team building) y liderazgo.
- i) Promover el crecimiento de las oficinas de filantropía y Exalumnos y ofrecerle apoyo aumentando su recurso humano para que sean más eficientes y efectivas.

Asunto estratégico 3: Innovación en la investigación con compromiso social

- a) Crear y promover políticas que faciliten los procesos para que ocurran trabajos colaborativos de investigación entre unidades del sistema e intra-unidades. Incluir en estos grupos a jóvenes investigadores desde nivel superior de educación.
- b) Potenciar la colaboración entre investigadores e investigadoras de la Universidad de Puerto Rico con investigadores de otros sistemas educativos de Estados Unidos, La Unión Europea, Centro y Sur América para acceso a fondos e investigaciones que ayuden a la salud, la economía, la salud mental y el ambiente entre otras.
- c) Llevar a cabo reuniones de diálogo entre los investigadores de los 11 recintos para dar a conocer sus trabajos y buscar colaboración entre ellos incluyendo, pero no limitándose a estudiantes que trabajen en sus equipos. Se promoverán las publicaciones y presentaciones en foros y simposios.
- d) Procurar la complementariedad entre investigaciones de las ciencias sociales y STEM entre otras aumentando su enfoque y rango de acción.
- e) Establecer colaboración con la industria en Puerto Rico para recibir subvenciones y ser Centro de Estudios e investigación de sus productos y servicios.

- f) Propulsar convertirnos en el principal evaluador del cannabis medicinal que se vende en los dispensarios locales. Con esto aseguramos la calidad de este y obtenemos paga por dicho servicio.
- g) Ofrecer capacitación de manera virtual a el personal de la industria farmacéutica, aeroespacial, médica, bioingeniería y de construcción entre otras del país creando academias especializadas en temas de necesidad para ellos.
- h) Promover la investigación en todas las disciplinas desde niveles subgraduados hasta graduado y reclutar estudiantes desde que se admiten al sistema. Cultivar el amor a la investigación a través de cursos, mentorías y experiencias novedades desde y con comunidades cercanas a las unidades y recintos.
- i) Crear un paquete de contratación atractivo para investigadores e investigadoras de prestigio y jóvenes en desarrollo para su reclutamiento en nuestro equipo de académicos investigadores. Para ello se separará presupuesto y serán evaluados rigurosamente incluyendo las propuestas que traigan a la Universidad.
- j) Crear la posición de investigador/a para los científicos interesados solo en investigar y no en la docencia.
- k) Potenciar y promover el acuerdo con el Centro Comprensivo de Cáncer para fomentar investigación en dicho tema desde las ciencias clínicas, sociales y otras disciplinas representadas en la Universidad tales como: derecho en salud, impacto social financiero, psicológico, necesidades de infraestructura para el paciente y sus familias.
- l) Apoyar y diseminar iniciativas como Siempre Vivas¹³ para maximizar su capacidad de servicio, investigación y vinculación con las comunidades. Podemos servir de modelo para la implementación de política pública eficiente en temas de prevención y manejo de violencia contra las personas.

Asunto Estratégico 4: Promoción de los valores éticos y estéticos del arte y la cultura

- a) Crear y promover una oferta de actividades culturales y artísticas que se pueda mover a través del sistema para disfrute de estudiantes, empleados y público en general. Para ello se hará inventario de los grupos que existen en cada unidad y se organizarán giras en el sistema.

¹³ Desde 1997, el Proyecto Siempre Vivas del Recinto Universitario de Mayagüez (RUM) ha mantenido su firme compromiso de apoyar a las mujeres que enfrentan la devastadora realidad de la violencia de género. Durante más de dos décadas, Siempre Vivas ha impactado positivamente la vida de más de 1,600 mujeres. Con un enfoque en la comunidad, el proyecto no solo apoya a mujeres, sino también a sus hijos, la comunidad LGTTQ+, y más recientemente, a hombres y personas de la tercera edad.

- b) En todos los ofrecimientos académicos incluir de manera transversal cursos y/o actividades que ayuden a la reflexión desde la ética sobre asuntos que atañen a su disciplina y la sociedad en general.
- c) En unión a la clase artesanal y artística del país organizar actividades en los recintos y unidades al menos 2 veces al año en modalidad de ferias y en enseñanza a través de talleres de diferentes técnicas artísticas y artesanales.
- d) En unión a agencias gubernamentales como, Turismo y Departamento de Desarrollo Económico hacer acuerdos para apoyar pequeñas empresas y/o emprendimientos para estudiantes, incluyendo los de UPR Dorada y personal docente y no docente. Estos deben ser enfocados en cultura, arte, conservación y protección de acervo cultural y patrimonio turístico e histórico entre otros.

*Certificaciones Relevantes Para Revisitar y Evaluar, para
Cumplimiento y/o Enmienda*

Acompañamos este plan con Certificaciones emitidas por la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico que son relevantes a esta propuesta de Plan Académico-Administrativo. No es una revisión exhaustiva, pero si lo más completa posible y ofrecen norte al trabajo a realizar. A continuación, un listado por áreas de trabajo:

Innovación académica para el éxito de las futuras generaciones estudiantiles

1. Certificación 49, 2022-2023, AUTORIZAR A ODFI REALIZAR 19 PROYECTOS, JG
2. Certificación 73, 2022-2023, ENM PMP PROYECTOS FEMA, JG Enmienda a Certificación 121, 2020-2021, JG y Certificación 130, 2021-2022, JG
3. Certificación 74, 2022-2023, PROYECTO NUEVO FEMA CAYO SANTIAGO, RCM, JG
4. Certificación 75, 2022-2023, AUMENTO COSTO CENTRO ATLETICO, AGUADILLA JG
5. Certificación 76, 2022-2023, PROYECTO TORRE NORTE, RRP, JG
6. Certificación 121, 2022-2023, ENMIENDA A PROGRAMA DE MEJORAS PERMANENTES - AUMENTO EN COSTO REHABILITACION RESICAMPUS, JG Enmienda a Certificación 32, 2018-2019, JG
7. Certificación 151, 2022-2023, ENMIENDA AL PMP - PROYECTO NUEVO FINANCIADO POR FEMA - TEATRO UPR RIO PIEDRAS, JG
8. Certificación 58, 2023-2024, PROYECTOS NUEVOS RRP, RCM, RUM Y UPR PONCE - HURACAN MARIA, JG Enmienda Certificación 32, 2018-2019, JG
9. Certificación 58, 2023-2024, PROYECTOS NUEVOS RRP, RCM, RUM Y UPR PONCE - HURACAN MARIA, JG Enmienda Certificación 32, 2018-2019, JG

10. Certificación 77, 2024-2025, PROYECTO VIVIENDA RESILIENTE ESTUDIANTES VULNERABLES DEL RRP, JG
11. Certificación 33, 2022-2023, PLAN PILOTO POLITICA ADM. ESTUDIANTES SUBGRADUADOS, JG Enmendada por Certificación 10, 2023-2024
12. Certificación 94, 2022-2023, POL AUTORIZACION AUSENCIAS PROLONGADAS, JG
13. Certificación 128, 2022-2023, NUEVA POLITICA INSTITUCIONAL SOBRE TRASLADOS Y RECLASIFICACIONES DE ESTUDIANTES EN LA UPR, JG Deroga a: Certificación 115, 1996-1997, JG; Certificación 43, 2019-2020, JG y Certificación 63, 2020-2021, JG
14. Certificación 19, 2023-2024, INSTRUIR SENADOS ACADEMICOS ACTUALIZACION PRONTUARIOS - POLITICA MANEJO SITUACIONES DE DISCRIMEN POR SEXO O GENERO UPR, JG Enmienda Certificación 130, 2015-2015, JG
15. Certificación 102, 2023-2024, PROTOCOLO NOMBRE ESCOGIDO POR ESTUDIANTES EXPERIENCIA TRANS Y NO BINARIO UPR, JG
16. Certificación 162, 2023-2024, POLITICA Y NORMAS DE ADMISION A LA UPR PARA ESTUDIANTES PROCEDENTES DE LA ESCUELA SUPERIOR, JG Enmienda Certificación 25, 2003-2004, JG
17. Certificación 187, 2023-2024, POLITICA SOBRE TRASLADOS Y RECLASIFICACIONES ESTUDIANTES UPR, JG Enmienda Certificación 63, 2020-2021, JG
18. Certificación 33, 2024-2025, PROTOCOLO PREVENCION CASOS HOSTIGAMIENTO E INTIMIDACION BULLYING ESTUDIANTES UPR, JG
19. Certificación 50, 2024-2025, NORMAS DE ADMISION A LA UPR PARA ESTUDIANTES PROCEDENTES DE ESCUELA SUPERIOR, JG
20. Certificación 66, 2024-2025, POLITICA USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA UPR, JG
21. Certificación 71, 2024-2025, APROBACION ACCIONES TRANSFORMADORAS – HITOS, JG
22. Certificación 135, 2023-2024, TRANSFORMACION UPR - EQUIVALENCIA PROGRAMAS ACADEMICOS UPR, JG
23. Certificación 174, 2023-2024, DETENER LAS ACCIONES PARA LA CREACION DE PROGRAMAS ACADEMICOS UPR, JG
24. Certificación 29, 2022-2023, PROPUESTA PROTOCOLO INST. PREVENCION Y MANEJO SITUACIONES ACOSO LABORAL, JG
25. Certificación 40, 2022-2023, PROPUESTA PROCEDIMIENTO MOVIMIENTO DOCENTES INTRA E INTER UNIDADES, JG

Innovación administrativa para el bienestar de la comunidad universitaria y el mejoramiento de los servicios y la capacidad de la institución para la generación de nuevos fondos

1. Certificación 58, 2024-2025, REGLAMENTO SOBRE EL PROCESO DE TRANSFORMACION Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA - OFICINA DESARROLLO, INNOVACION Y TRANSFORMACION DE LA UPR, JG Enmienda a Certificación 129, 2018-2019, JG Deroga a Certificación 167, 2022-2023, JG Deroga a Certificación 10, 2018-2019, JG
2. Certificación 18, 2024-2025, APROBACION JUNTA DE SUPERVISION Y ADMINISTRACION FINANCIERA - PROPUESTA PLAN DE CLASIFICACION Y RETRIBUCION PERSONAL NO DOCENTE UPR, JG
3. Certificación 19, 2024-2025, APROBACION JUNTA DE SUPERVISION Y ADMINISTRACION FINANCIERA - PROPUESTA PLAN DE CLASIFICACION Y RETRIBUCION PERSONAL NO DOCENTE UPR, JG
4. Certificación 121, 2023-2024, PMP - PROYECTO NUEVO UPR RCM EDIFICIO GUILLERMO ARBONA IRIZARRY, JG Enmienda Certificación 32, 2018-2019, JG
5. Plan Fiscal y Presupuesto propuesto y aprobado 2026
6. Certificación 71, 2024-2025, APROBACION ACCIONES TRANSFORMADORAS – HITOS, JG

Innovación en la investigación con compromiso social

1. Certificación 149, 2022-2023, POLITICA DE ACCESO ABIERTO A LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIONES Y LABOR CREATIVA PRODUCIDAS EN LA UPR, JG
2. Certificación 67, 2024-2025, REGLAMENTO PARA LA CREACION PROGRAMAS ACADEMICOS NUEVOS, JG Deroga a Certificación 163, 2022-2023, JG

Promoción de los valores éticos y estéticos del arte y la cultura

1. Certificación 169, 2023-2024, REVISION CURRICULAR BACHILLERATO, MAESTRIA Y DOCTORADO EN ARTES ESTUDIOS HISPANICOS, JG
2. Certificación 151, 2022-2023, ENMIENDA AL PMP - PROYECTO NUEVO FINANCIADO POR FEMA - TEATRO UPR RIO PIEDRAS, JG

Este plan se presenta como una brújula para guiar el proceso de innovación y transformación de la Universidad de Puerto Rico alineado con el plan Estratégico 2023-2028. Su desarrollo e implementación debe tomar al menos 3 años mientras se va preparando el próximo plan. Además, es un documento dinámico que será sometido a la Comunidad universitaria para su evaluación y enriquecimiento.

Invito a todos los sectores, docentes, no docentes y estudiantiles a participar activamente en la evaluación e implementación de estas propuestas, ya que el éxito de nuestra gestión depende del esfuerzo colectivo. La Universidad somos todos y todas y en la sinergia de propósitos y metas lograremos innovarla y hacerla crecer.

MOC