

# LIDERAR PARA TRANSFORMAR

PLAN DE TRABAJO PARA LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO



**Propuesta académica y administrativa  
en armonía con el Plan Estratégico 2022-2025,  
los Hitos de Transformación y el Plan Fiscal**

**AUTORA: WILMA SANTIAGO GABRIELINI**



## Introducción

Mi aspiración a la presidencia de la Universidad de Puerto Rico (UPR) surge de una profunda convicción y compromiso con nuestro país. A lo largo de casi de tres décadas, he tenido el honor de servir a nuestra institución.

La UPR ha sido el crisol donde se han forjado generaciones de puertorriqueños comprometidos con el progreso y el bienestar de nuestra sociedad. Hoy, más que nunca, nuestra universidad enfrenta desafíos que requieren un liderazgo firme, visionario y comprometido. Un liderazgo que, al igual que el de muchos ilustres, puertorriqueños se sustente en principios inquebrantables y en una dedicación absoluta al servicio público.

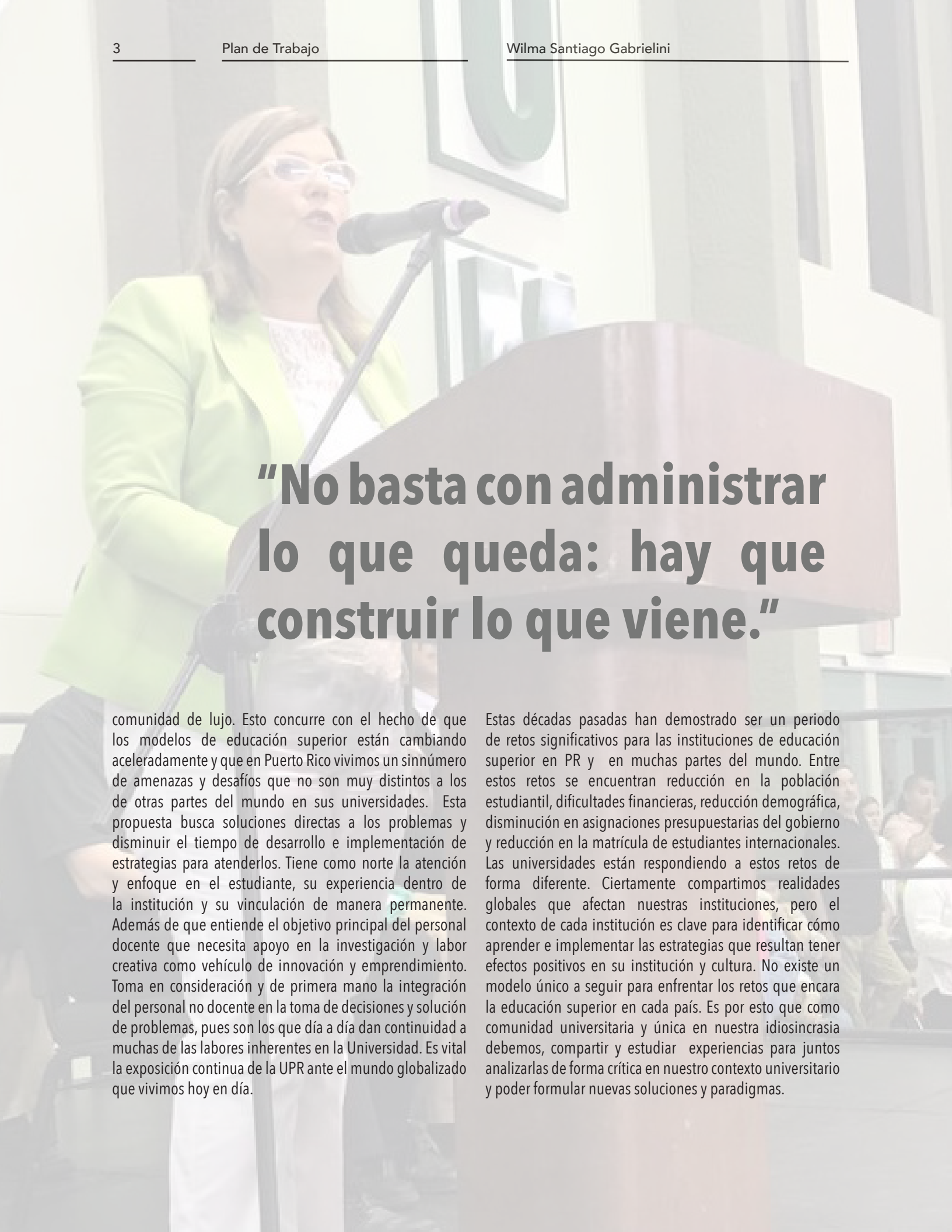
El liderazgo que nuestra universidad necesita es uno que promueva la colaboración, la innovación y la excelencia académica. Un liderazgo que reconozca y valore la diversidad de pensamiento y que fomente un ambiente de respeto y diálogo abierto. Es imperativo que el presidente de la UPR trabaje de la mano con la Junta de Gobierno, la Junta de Supervisión Fiscal, el gobierno central y todos los cuerpos y grupos que conforman nuestra comunidad universitaria. Solo a través de una colaboración estrecha y efectiva podremos enfrentar los retos actuales y futuros.

El sistema de la UPR, compuesto por 11 recintos, 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 en nuestro archipiélago. La longevidad de esta institución

implica que ha enfrentado un sinnúmero de retos cónsonos con la realidad puertorriqueña. La UPR es el motor para fortalecer la sociedad puertorriqueña a través de la educación y es el medio por el cual Puerto Rico aspira a un desarrollo socioeconómico, cultural y educativo que nos inspire como pueblo y sea la casa de estudio de las futuras generaciones. El Sistema UPR es sinónimo de una educación de primera con alta clasificación y estándar mundial. La UPR todavía se posiciona en QS World Rankings de las primeras universidades de Latinoamérica (QS Top Universities, 2024). 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. En los principales periódicos del país siempre tiene un titular que ocupan nuestros estudiantes y docentes con sus logros. Todo esto es liderado por las personas que forman parte de la comunidad universitaria. La UPR constituye el espacio de diálogo deliberativo y de pensamiento crítico más importante que tiene y necesita la sociedad puertorriqueña para su desarrollo.

En mis 30 años de servicio a la UPR y ha mucho orgullo he podido ver 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, empleados docentes y no docentes quienes forman una





## **"No basta con administrar lo que queda: hay que construir lo que viene."**

comunidad de lujo. 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 sus universidades. Esta propuesta busca soluciones directas 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. Además de que entiende el objetivo principal del personal docente que necesita apoyo en la investigación y labor creativa como vehículo de innovación y emprendimiento. Toma en consideración y de primera mano la integración del personal no docente en la toma de decisiones y solución de problemas, pues son los que día a día dan continuidad a muchas de las labores inherentes en la Universidad. Es vital la exposición continua de la UPR ante el mundo globalizado que vivimos hoy en día.

Estas décadas pasadas han demostrado ser un periodo de retos significativos para las instituciones de educación superior en PR y 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. 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 en su institución y cultura. No existe un modelo único a seguir para enfrentar los retos que encara la educación superior en cada país. Es por esto que como comunidad universitaria y única en nuestra idiosincrasia debemos, compartir y estudiar experiencias para juntos analizarlas de forma crítica en nuestro contexto universitario y poder formular nuevas soluciones y paradigmas.

# 01

## Asuntos Académicos

### Objetivos:


- Fortalecer la calidad educativa y la oferta académica.
- Promover la internacionalización
- Promover mas colaboración entre los 11 recintos.
- Fomentar la investigación y la innovación.
- Adaptar la universidad al perfil del estudiante del siglo XXI: diverso, adulto, digital y global
- Añadir a nuestro enfoque académico la educación a la población adulta.
- Ofrecer una oferta académica constante y en todas sus variables de calendarios modulares: diurna, nocturna, sabatina, trimestral, semestral. Un dato es que tanto la población adulta como la adolescente en estos tiempos quiere completar sus carreras y credenciales universitarias en menos tiempo y con horarios flexibles para las poblaciones que trabajan

### Estrategias:

- Revisar y actualizar los programas académicos según las tendencias globales y del siglo XXI.
- Expandir acuerdos de intercambio con universidades extranjeras.
- Asegurar recursos para proyectos de investigación interdisciplinaria.
- Implementación de micro credenciales, certificados stackables y rutas de aprendizaje flexibles
- Ampliar la oferta de programas graduados tanto presenciales como en línea.
- Aumentar la oferta de certificaciones profesionales y grados asociados las cuales son credenciales universitarias que requieren menos tiempo y podrían tener una mayor demanda entre la población adulta y adolescente que estamos viendo con un nuevo perfil.
- Atraer estudiantes de Estados Unidos bajo la premisa que el costo de estudio es menor comparado con la media de EU y una oportunidad de aprender el idioma español. También podríamos atraer a los hijos de nuestra población migrante que se fue y quiere regresar o tener la oportunidad de vivir la experiencia cultural BORICUA.

El reto demográfico de PR y la UPR esta presente desde hace varios años. Era un fenómeno que estaba latente pero no lo estudiábamos con Datos. PR ha presentado una persistente reducción poblacional en la última década. Según el censo 2023-24 hubo solo 18,000 nacimientos el año pasado. Esto representa que para el año 2042 en toda la isla de PR habrá aproximadamente 14,400 estudiantes; si le restamos un 20%, esta cifra para poblar a todas las instituciones educativas de la isla privadas y públicas. Esto será un gran reto que tendremos que afrontar y buscar alternativas y estrategias que puedan compensar esa merma. Podríamos mencionar algunas de ellas:

La transformación académica debe de ocurrir de abajo hacia arriba. Todos los docentes universitarios sabemos que los programas se crean y pertenecen a los departamentos. Es por esto que tenemos que pensar mejor el modelo de planificación académica para el sistema. Entre las ideas que



# **"Estoy convencida de que, juntos, podemos llevar a nuestra universidad a nuevos niveles de excelencia y reconocimiento."**

podemos trabajar serán los recintos especializados, programas articulados entre recintos y otras instituciones de EU, establecer un recinto de carreras técnicas y profesionales, darle mayor énfasis a la retención y al éxito estudiantil, alinear y estar conscientes de las destrezas necesarias esperadas en el siglo XXI en el área laboral, la internacionalización debemos mantener todos los acuerdos o MOU en buen standing y aumentar los acuerdos académicos de investigación e intercambio de docentes y estudiantes con diferentes universidades públicas y privadas en el mundo, debemos promover una movilidad académica entre el Sistema para así solidificar áreas de especialidades y potenciar los recursos, las Consolidaciones deben fomentarse y estar bien pensadas que vengan de la base, de los departamentos y facultades con datos y métricas transparentes, debemos trabajar el repositorio de registro Maestro de cursos equivalentes en todo el Sistema, debemos esforzarnos para que los cursos si bien llevan la misma codificación y explicación en el catálogo sean equivalentes en las unidades, y ponerlos al día, el componente de educación general en nuestros bachillerato, debe ser un tema bien pensado uniforme y atemperado a la educación del siglo XXI.



# 02

## Asuntos Administrativos

### Objetivos:

- Modernizar la gestión administrativa y operativa de la UPR.
- Agilizar procesos burocráticos para mejorar la eficiencia institucional.
- Fomentar la transparencia y rendición de cuentas.

### Estrategias:

- Implementar sistemas digitales para mejorar trámites y servicios.
- Desarrollar planes estratégicos para optimizar recursos humanos y físicos.
- Crear plataformas de acceso público con datos sobre finanzas y administración.

Una de las quejas mayores en estas pasadas décadas que he escuchado en la UPR ha sido el proceso burocrático administrativo y obsoleto que no contribuyen a llevar a cabo de forma efectiva la administración del sistema. Al ser una institución pública que recibe fondos del estado tenemos que asegurar el estricto cumplimiento con sus reglamentos, normas, controles fiscales y administrativos que promuevan la sana administración. Dicho y establecido esto la UPR tiene la necesidad de revisar, actualizar y renovar procesos que permitan agilizar los procesos administrativos y promueva la transformación administrativa en todos sus niveles. Ya sea académico y de investigación, además de administrativo. Debemos tener el norte cada unidad del sistema de poder contribuir a hacer un mejor uso de los fondos públicos.

Entre las medidas y estrategias que sugiero: la descentralización y actualización de la UPR eliminando la excesiva burocracia, darle una mirada a la estructura de administración central y reorganizarla para darle mas autonomía a los recintos y unidades, consolidar y eliminar oficinas en AC dirigida a reducción de costos operacionales y promover la efectividad del plan estratégico. No debemos olvidar que tenemos que cumplir con el Plan Fiscal, es por esto que la UPR necesita repensar diversas áreas de oportunidad o retos, que han limitado su capacidad. Entre ellas algunas ideas: la reorganización de consolidación de departamentos, facultades, escuelas y recintos, creación de programas nuevos, que vengan acompañado de un estudio de necesidades o mercado, previo a su aprobación en los senados académicos y que salgan de los departamentos. Tenemos que mantener el incentivar el desarrollo profesional al personal no docente: Nuestro personal no docente ocupa un rol importante ante la gestión universitaria en todos los niveles de gobernanza. Debemos de tratar de incluir en los 10 millones que se le asignan a la UPR que también se incluya a nuestros empleados para estos adiestramientos. Sabemos que tenemos programas a través de las Divisiones de Educación Continua y Estudios Profesionales; pero son costosos y muchos de nuestros empleados no los pueden tomar. Las estrategias que impulsen la capacidad de nuestros empleados para adiestrarse y renovarse en las nuevas áreas del conocimiento hacen que un equipo de trabajo mejore sus prácticas y destrezas y estén a la vanguardia de la últimas tecnologías y procesos.

# 03

## Asuntos Estudiantiles

### Objetivos:

- Mejorar la calidad de vida y el bienestar estudiantil.
- Fortalecer el acceso a servicios de apoyo académico y psicológico.
- Fomentar mas la participación estudiantil en la toma de decisiones.

### Estrategias:

- Expandir programas de becas y asistencia económica.
- Fortalecer los servicios de salud mental y orientación profesional.
- Revisitar los mecanismos de consulta estudiantil en políticas institucionales y promover mas su participación.

El componente estudiantil en el sistema requiere una mirada de ojo clínico para ver nuestros procesos y como le servimos mejor a la población estudiantil. Es importante desarrollar un sistema uniforme de retención y éxito estudiantil con los expertos en el área y con miras a establecer un modelo de predicción que nos ayudara a identificar los factores que puedan afectar el éxito de nuestros estudiantes y así atenderlos de manera estratégica a través de un proceso de avalúo institucional para reducir el riesgo bajas y abandono del Sistema. Debemos crear una Universidad mas centrada en las necesidades del estudiante. Los servicios deben se ágiles para que los estudiantes maximicen el proceso de educación y poder manejarlo al mismo tiempo que se benefician de otras experiencias. El tema económico no podemos obviarlo; pues cada día se hace mas difícil los

accesos al mercado financiero de nuestros estudiantes. Ya que la economía puertorriqueña es una comprometida con los gastos de la canasta familiar hoy día. La inflación en PR ha subido y cada vez los estudiantes tienen menos recursos. Es por esto que debemos estar muy pendientes a los incrementos del costo de matricula. Proveer más accesos a becas y promover el acceso a estas becas dentro del Sistema. Es importante facilitar y proveer oportunidades, herramientas y experiencias que ayuden al estudiantado a convertirse en ciudadanos competitivos a nivel mundial.

**“Debemos crear una universidad más centrada en las necesidades del estudiante, con servicios ágiles y apoyo estratégico”**

## Liderazgo y Gobernanza Universitaria



### Objetivos:

- Promover un liderazgo inclusivo y participativo.
- Reforzar la autonomía universitaria y la colaboración con el gobierno.
- Impulsar la visión de la UPR como motor del desarrollo de Puerto Rico.

### Estrategias:

- Establecer foros de diálogo con la comunidad universitaria.
- Defender la autonomía universitaria ante organismos gubernamentales.
- Desarrollar programas de formación en liderazgo para la facultad y el estudiantado.

La gobernanza universitaria es un tema de suma importancia para toda la comunidad que compone la UPR. Es uno de los temas que históricamente preocupan a los constituyentes de la institución. Esto ha quedado demostrado y evidenciado en los diversos diálogos a todos los niveles que se han suscitado en la UPR y fuera de ella en la prensa, televisión, redes sociales etc. Es un tema importantísimo para la comunidad universitaria en los últimos años. En la gobernanza universitaria todos los sectores son importantes y cada uno desde su rol, tiene sus responsabilidades específicas. Debemos ver la gobernanza como un ejercicio de confianza y responsabilidad colectiva. Una forma ideal de gobernanza debe fomentar a la administración a tomar decisiones de forma colectiva con diferentes niveles de autoridad delegada. En los procesos

de la gobernanza compartida a nivel de la UPR se enfatiza que la facultad tiene expertos invaluable que deben ser integrado en los procesos de toma de decisiones. Esto tiene como principio la interdependencia de las juntas universitarias, juntas administrativas y junta de gobierno, la facultad los estudiantes y los empleados no docentes. Podríamos decir que ninguna de las partes podría gobernar efectivamente la institución por sí sola, es por esto que es necesaria la colaboración de cada cuerpo ya que cada uno tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para una toma de decisiones efectivas. No podemos hablar de gobernanza y dejar la autonomía universitaria afuera. Debemos de poder dar más autonomía a los recintos para que ellos puedan ejecutar sus acciones y planes. No solo en palabra sino en operación. La autonomía universitaria fue otorgada por ley a la UPR, la cual debe protegerse ante cualquier reforma que se proponga para la Universidad en el futuro. Es de conocimiento público los intensos debates que se producen en la comunidad universitaria y en la comunidad externa acerca de la autonomía universitaria. Es por esto que vuelvo y señalo que debemos de repensar y reorganizar la administración central para que se atempere a las necesidades actual de la UPR del siglo XXI; y darle más autonomía a sus recintos. Una universidad no se gobierna desde la imposición, sino desde el entendimiento profundo de su cultura institucional. Es tiempo de descentralizar con responsabilidad, empoderar a las unidades, y rediseñar una gobernanza que reconozca el expertise del profesorado, la voz del estudiantado y la experiencia del personal administrativo. Para asegurar que



# **“Una universidad no se gobierna desde la imposición, sino desde el entendimiento profundo de su cultura institucional.”**

todos los constituyentes conozcan y entiendan sus roles y responsabilidades, es necesario proveer un adiestramiento continuo sobre la gobernanza y el liderazgo ya que los miembros de los cuerpos cambian con bastante frecuencia. El diálogo constante permitirá que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan la oportunidad de convertirse en líderes con el conocimiento necesario, beneficiando a la UPR con un clima organizacional positivo y colaborativo. Se puede instituir la Academia de Liderazgo en Gerencia y Gobernanza compulsoria a todos los nuevos ocupantes de posiciones gerenciales administrativas para que así conozcan de primera mano las reglamentaciones, procedimientos y gobernanza en todos los niveles de la UPR. Los líderes universitarios en entornos de educación superior son las responsables de impulsar el trabajo y la colaboración de todas las personas vinculadas con el aprendizaje y los servicios a la comunidad interna y externa. Dentro de la estructura organizacional de la UPR, la responsabilidad de dirigir un departamento académico o administrativo implica un puesto central de toma de decisiones y de transformación. Es importante destacar que las personas en posiciones de liderato en la educación superior realizan tareas relacionadas con la planificación académica, la administración de la infraestructura, la administración de la investigación, la administración y el desarrollo del conocimiento, la administración de recursos humanos, la programación y evaluación, entre otros. Todas estas áreas han evolucionado y cuentan con estrategias y técnicas contemporáneas para manejarlas efectivamente. Se fomentará el uso de tecnología para procesos participativos, transparentes y eficaces.

# 05

## Tecnología, Innovación y Labor Creativa

### Objetivos:

- Modernizar la infraestructura tecnológica de la UPR.
- Promover la educación en línea y el acceso a la tecnología.
- Fomentar la cultura de innovación y emprendimiento.
- Convertir la UPR en un centro de innovación para el desarrollo económico y social de Puerto Rico.
- Integrar tecnologías emergentes en la enseñanza, la investigación y la gestión institucional.
- Fomentar una cultura de innovación en la comunidad universitaria.
- Promover la creatividad como motor de transformación social y económica.
- Integrar el arte, el diseño y la innovación en el desarrollo de soluciones para Puerto Rico.
- Fomentar la producción cultural y su exportación a mercados internacionales.
- Desarrollar programas de financiamiento para proyectos innovadores en diversas disciplinas.
- Establecer alianzas con empresas de tecnología y laboratorios de investigación internacionales.
- Crear un Laboratorio de Innovación Creativa para diseñadores, artistas, programadores y emprendedores.
- Promover el desarrollo de residencias artísticas y programas de intercambio en colaboración con instituciones internacionales.
- Establecer incentivos y fondos para proyectos de innovación en las artes y la cultura.
- Impulsar programas de economía naranja para convertir la creatividad en un sector de desarrollo económico.

### Estrategias:

- Invertir en plataformas digitales y mejorar la conectividad en los recintos.
- Crear más cursos en línea y opciones de educación híbrida.
- Apoyar incubadoras de startups y proyectos de innovación.
- Crear y dar visibilidad a un Centro de Innovación y Tecnología en la UPR para desarrollar soluciones tecnológicas y proyectos interdisciplinarios.
- Fomentar el uso de inteligencia artificial, blockchain y análisis de datos en los currículos académicos.

La creación de un ecosistema de innovación, en la UPR cumple con su encomienda y responsabilidad de integrarse en el desarrollo económico de Puerto Rico. En este momento histórico y ante los presentes retos y crisis que enfrenta el país, se hace indispensable trabajar con el gobierno, la industria y el Fideicomiso de Ciencias y Tecnología de Puerto Rico, para garantizar la continuidad y crecimiento de la investigación y labor creativa competitiva de la UPR. La Universidad de Puerto Rico tiene todo lo que se necesita para garantizar su éxito. Es importante recalcar que el propósito primordial de la UPR es educar a la Sociedad Puertorriqueña con su amplitud de disciplinas, muchas de ellas de convergencia y gran pertinencia social, todas esenciales para el mejoramiento de la economía, la calidad de vida y la proyección e impacto global del país en



# **“La innovación universitaria es el puente entre la educación del presente y la economía del futuro.”**

el ámbito internacional. Como centro de conocimiento, la UPR debe liderar la transición digital del país, no resistirla. La tecnología no debe verse como amenaza, sino como herramienta para la inclusión, la eficiencia y la creatividad. La UPR es el sistema educativo de educación superior de PR que mas tardo en ofrecer cursos y programas en Línea. Es por esto que tenemos rápidamente que hacer una introspección y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que representa para la institución la creación y desarrollo de programas académicos en línea. Por lo tanto tenemos que impulsar estrategias que promuevan la calidad de la enseñanza, el cumplimiento de estándares de calidad y acreditación y se mantenga el mismo prestigio de nuestra oferta tradicional. Aspiramos a ser una institución en Puerto Rico con amplia tecnología, sistemas de seguridad y con servicios en línea alineados a las tendencias educativas emergentes. El tener un sistema robusto para programas en línea que nos ayuda a mantener la continuidad de las labores y sus ofrecimientos en momentos de emergencia y nos da la confiabilidad y seguridad que nuestros constituyentes nos piden. A pesar de los avances que otras universidades han logrado en términos tecnológicos, la UPR aún no ha creado una cultura tecnológica eficiente. En general, en el entorno educativo y de trabajo la UPR no ha logrado avanzar con la misma velocidad que se producen estas innovaciones o cambios tecnológicos mundiales. Todavía la UPR no puede recoger, mediante una plataforma unificada, datos confiables sistémicos que faciliten la planificación y toma de decisiones. Debe ser una prioridad encaminar a la UPR hacia una cultura digital que nos mueva

a la transformación institucional mediante una universidad que utilice transacciones digitales como su medio principal en los procesos.

La UPR necesita desarrollar una estructura de educación a distancia enmarcada en áreas de oportunidad para atraer nuevos estudiantes hispanoparlantes en Estados Unidos, América Latina y otros lugares, que prefieran esta modalidad. La creación de un Recinto virtual sería una opción para adelantar esta agenda. Muchas universidades se han insertado en este mercado creando recintos en línea. Sin embargo, para adelantar esta agenda necesitamos: Aprobar una Política de Educación a Distancia, Aprobar un Plan Estratégico en torno a la Educación a Distancia, aprobar un reglamento de Educación a Distancia que incluya aspectos docentes, estudiantiles y áreas de servicio. Desarrollar una comunidad de colaboración entre los recintos para compartir experiencias.

Desarrollar el recinto virtual que va a ser el encargado de manejar y procesar todo lo relacionado a programas en línea o a distancia. Este podría ser Utuado. Evaluar y fortalecer la infraestructura tecnológica del Sistema UPR para los programas en línea. La innovación en la universidad depende del compromiso con el desarrollo de una cultura tecnológica y mejoramiento continuo en las áreas de calidad, ética e integridad institucional. La tecnología se utiliza como estrategia o herramienta central para evaluar y realizar procesos y procedimientos de forma eficiente y efectiva.



# 06

## Sostenibilidad Financiera

### Objetivos:

- Diversificar las fuentes de ingresos de la universidad.
- Optimizar el uso de los recursos disponibles.
- Reducir la dependencia del presupuesto gubernamental.

### Estrategias:

- Desarrollar alianzas estratégicas con el sector privado.
- Crear más programas de educación continua y certificaciones atemperadas a las necesidades laborales del siglo XXI y que ayuden en la autofinanciación.
- Fomentar el uso eficiente de los fondos externos y donaciones.

Uno de los retos que enfrentan la UPR a lo largo de las pasadas décadas es tener un flujo continuo de ingresos que contribuya a mantener una salud fiscal óptima. Este ha sido el mayor reto en nuestro Sistema de la UPR, por la aplicación del Plan Fiscal. La UPR no puede depender exclusivamente de asignaciones gubernamentales. Debemos cultivar una cultura de autofinanciamiento con ética y visión social. Tenemos un sistema de once unidades, que creció con el tiempo porque así lo requería nuestra población pero sin una revisión de propósito en los pasados años ni una reingeniería de procesos atemperados a la realidad actual. Lo que nos deja con una UPR sin cambios significativos en su operación. Sin embargo, las universidades públicas tradicionalmente generan ingresos de las siguientes fuentes: apropiaciones del gobierno, matrícula y cuotas, subvenciones, contratos por servicios o servicios auxiliares

y donaciones. Los gastos con mayor peso en estos sistemas incluyen la nómina y gastos operacionales. Pensar en el desarrollo de empresas universitarias es sumamente necesario en estos momentos de crisis económica. Establecer empresas con la industria y el gobierno redundarían en más ingresos para la Universidad. Quizás sea el momento de cambiar nuestra forma de distribución del Presupuesto a las unidades. Podríamos tratar de adoptar un enfoque de la misión que fomente el espíritu empresarial de los gerentes universitarios y la colaboración y la transparencia en todos los recintos y unidades de la Universidad. Esto sería a través de un modelo de incentivos el cual persigue crear un plan financiero para el futuro que aproveche las fortalezas colectivas, así como identificar formas creativas para hacer crecer la población estudiantil, proporcionar una programación innovadora de fuentes alternativas de ingresos e identificar oportunidades para reducir los costos. Este modelo permite que los centros de ingresos controlen los ingresos que generan, y los responsables de la toma de decisiones pueden comprender mejor las repercusiones académicas y financieras de sus decisiones. Por otra parte, permite que la planificación académica y las decisiones de recursos sean más transparentes dentro de las unidades y entre las facultades y las unidades administrativas. También le proveerá a las unidades mayor autonomía y responsabilidad para el desarrollo y control de su presupuesto, ayudará en cambiar el contexto de la planificación académica y el desarrollo de estrategias de colaboración sistémica. El desarrollo de un presupuesto justo y transparente que integre incentivos permite a su

# **“El futuro de la UPR exige creatividad fiscal, alianzas inteligentes y responsabilidad en cada decisión.”**

vez maximizar nuestros recursos y continuar adelantando nuestra transformación institucional, a la vez que fomentará una cultura de empoderamiento y responsabilidad en todos los niveles administrativos y de la gobernanza universitaria. Esto promoverá el emprendimiento en la gestión académica y administrativa, incentivará eficiencias, ahorros y nuevos ingresos. Igualmente tendrá efectos positivos sobre el éxito estudiantil. Debemos también crear consorcios con el sector público y privado para la generación de más ingresos. Me falta incluir como fiel defensora de la sostenibilidad en todos sus niveles y más allá de lo financiero, debemos formar programas en sostenibilidad, reducir nuestra huella ambiental y convertir a la UPR en un laboratorio vivo de resiliencia.

# 07

## Filantropía y Relaciones con Exalumnos

### Objetivos:

- Fortalecer la red de exalumnos y su vinculación con la UPR.
- Desarrollar y fortalecer la cultura de filantropía universitaria.
- Impulsar campañas de recaudación de fondos para becas e infraestructura.

### Estrategias:

- Fortalecer la oficina de relaciones con exalumnos y filantropía.
- Diseñar campañas de donaciones dirigidas a la comunidad universitaria.
- Incentivar la participación de exalumnos en programas de mentoría y desarrollo

La UPR desarrolló la Vicepresidencia de Filantropía; en la cual fui la Vicepresidente y ayude a desarrollar y mejorar la cultura de filantropía en los años que estuve y subsiguientes. Cree la política aprobada por la Junta de Gobierno relacionadas al tema de filantropía, establecí e institucionalice los mecanismos de donativos en línea, se establecieron y planificaron las actividades filantrópicas a nivel de recinto y a nivel central. Se logró hacer el CRM de exalumnos a nivel del sistema. Se planificaron actividades para acercar a los exalumnos. Sin embargo, estas gestiones no deben ser las únicas y esta cultura es una que hay que hacer una inversión para tener un retorno. La estructura de la oficina de filantropía y exalumnos no le han dado los recursos suficientes para poder seguir teniendo ingresos

de una forma consistente. La filantropía juega un rol importante en el Plan Fiscal. Es muy importante la narrativa para convencer a potenciales donantes para que apoyen esa visión con su filantropía. Las campañas de recaudación de fondos dependen, en gran medida, de su capacidad de ofrecer información de la institución que sea atractiva para los donantes. Un proceso adecuado de planificación estratégica y de gobernanza involucra a la facultades de una institución. Los que dirigen el área de desarrollo de la universidad deben formar parte del proceso de planificación estratégica. La división de mercadeo y comunicaciones deben trabajar en conjunto con la VP de filantropía y ayudar a desarrollar la importancia de atender y escuchar de manera estructurada sobre los donantes. (que casi siempre son nuestros exalumnos) Mantenerse relevante en la vida de los egresados apoyando su éxito y logros luego de graduarse es clave en el plan filantrópico de una universidad. La razón principal por la que las personas acuden a la universidad es para estar mejor preparados para su carrera. Los egresados aportan anualmente al valor de la UPR y estas aportaciones son reconocidas en Puerto Rico y alrededor del mundo. Las iniciativas de filantropía conllevan una inversión sostenida para adelantar diferentes campañas. Una manera de garantizar la sustentabilidad de la filantropía a corto, mediano y largo plazo, considera incluir cargos transaccionales para la operación de la oficina. Durante mi incumbencia en la VP de Filantropía pude crear y registrar su fundación sin fines de lucro con exención contributiva federal 501(c)(3), University of Puerto Rico Foundation. Para mí esto fue un gran logro; pues durante décadas se habían intentado y no



# "Fortalecer la filantropía universitaria es fortalecer el vínculo emocional de los egresados con su alma mater."

se habían podido lograr. Actualmente esta constituida con su Junta de Directores. Sin embargo entiendo que no se le ha dado la visibilidad que merece como ese brazo extensor de la Universidad y mecanismo de recaudación de fondos. La fundación puede hacer mas por la UPR y sus exalumnos solo necesita el apoyo y la confianza de su Presidente y la Junta de Gobierno. La Universidad de Puerto Rico necesita desarrollar una **cultura filantrópica** continua entre su comunidad interna y externa. Es por esto que este Plan de Trabajo se hace para ofrecer un apoyo estructurado a sus 11 recintos; para aumentar a **30 millones** la cantidad de donaciones privadas y de fondos externos que puedan llegar a la Universidad de Puerto Rico en un año con el fin de potenciarse a su máximo desarrollo. Para poder llegar a mayores cantidades de recaudos necesitamos desarrollar una estructura administrativa gerencial necesaria que apoye todas las gestiones de captación de fondos privados. Cabe señalar que cuando fui VP de Filantropía hice una búsqueda de la cultura filantrópica en Puerto Rico y en los estados continentales. En la información encontrada hay una gran diferencia en cuanto a culturas filantrópicas establecidas en ambos lugares y su historial. En PR hemos encontrado que la historia y cultura filantrópica ha sido mucho mas limitada en comparación con los EU y otros países. Otra universidad privada en PR con un mercadeo bien agresivo logró recaudar en una campaña capital 24 millones en 7 años. Esto promedia 3.4 millones por año. Sin embargo universidades de EU similares a la UPR pueden promediar 75 millones al año. Hay una gran diferencia en cultura filantrópica.

"La cultura filantrópica en la UPR no se improvisa; se construye con visión, estructura y compromiso sostenido."

# 08

## Investigación y Producción de Conocimiento

### Objetivos:

- Fortalecer la investigación en todas las áreas del conocimiento.
- Asegurar la captación y gestión eficiente de fondos externos para la investigación.
- Incentivar la colaboración interdisciplinaria y la internacionalización de la investigación.

### Estrategias:

- Crear un Fondo Permanente de Investigación con aportaciones de fuentes gubernamentales, privadas y filantrópicas.
- Implementar un sistema de incentivos para docentes e investigadores basado en impacto académico y social.
- Desarrollar estrategias para investigación basadas en un plan a 5 años para incrementar la captación de fondos externos, federales y privados.
- Facilitar la publicación y difusión de investigaciones a nivel internacional.
- Crear consorcios de investigación con otras universidades y centros de innovación globales.

La investigación es fundamental en la misión de la UPR. Las clasificaciones y reputaciones de las instituciones de educación superior dependen mucho de , su contribución a la investigación. En PR es fundamental el papel protagonista que tiene la UPR en la investigación, en el desarrollo social y económico del país. La actividad de la investigación de la UPR siempre ha sido un baluarte al igual que su transferencia de tecnologías e innovación científica. Es a través de la labor de investigación que nuestra institución contribuye a la solución

de problemas sociales y científicos. La situación en que se encuentra la UPR en su actividad de creación e investigación con la situación fiscal actual y las medidas nuevas de agencias de fondos federales es preocupante para los investigadores. Debemos establecer nuevas estrategias para que pueda seguir el desarrollo de la investigación en la UPR pertinente y ajustado a la situación fiscal actual/

Es momento de establecer metas claras a las que queremos llevar la investigación en la UPR en la próxima década. Debemos tener digitalizado de forma sistemática un CRM de investigación el cual contenga el inventario del número de investigadores en cada recinto, propuestas activas, propuestas competitivas, propuestas con colaboraciones internacionales, fondos otorgados, fondos de pareo institucional, recobros de costos indirectos, publicaciones, citas, patentes, incentivos de investigación otorgados y número de investigadores con ley 60 adjudicadas a la UPR. Evaluar los planes de reclutamiento e incentivos para nuevos investigadores y procurar mayores beneficios como los que teníamos los docentes antes de la crisis fiscal (retiro, exención de matrícula, bonos, incentivos). Tener la infraestructura de espacios adecuados a los investigadores y que cumplan con los requisitos de las agencias federales. Facilitar el cumplimiento administrativo con la facturación a las agencias federales que auspician los proyectos de investigación en la UPR. Auspiciar la investigación en la UPR y verla como una inversión y no como un gasto. Fomentar la búsqueda de fondos en la industria para la investigación y establecer proyectos y cátedras de investigación por 5 años subvencionados por estos fondos.



# 09

## **Empresarismo y Transferencia de Conocimiento**

### Objetivos:

- Potenciar el ecosistema emprendedor en la UPR y facilitar la creación de empresas basadas en conocimiento.
- Convertir a la UPR en un actor clave en la transferencia de tecnología y la comercialización de patentes.
- Fortalecer la vinculación universidad-industria para fomentar el desarrollo de startups.

### Estrategias:

- Fortalecer la Oficina de Innovación y Transferencia de Tecnología para gestionar patentes, licencias y acuerdos comerciales.
- Desarrollar un programa de incubación y aceleración de empresas universitarias.
- Crear un fondo de inversión para startups desarrolladas por estudiantes y profesores.
- Integrar cursos de emprendimiento en todos los programas académicos.
- Promover competencias de innovación y hackathons universitarios.

Atado a la investigación y labor creativa, se encuentra el emprendimiento. Este elemento presenta grandes oportunidades para viabilizar el desarrollo continuo y la sustentabilidad de iniciativas académicas. Ciertamente, las universidades son el motor principal del desarrollo de capacidades y competencias esenciales en la investigación, innovación y emprendimiento, impulsando así el desarrollo económico de ciudades y países alrededor del mundo. Las

instituciones de educación superior impactan grandemente el mejoramiento del conocimiento y la innovación colectiva. Las universidades contribuyen al desarrollo económico y la transformación industrial a través de la educación y la formación; la ampliación del acervo de conocimiento a través de publicaciones, patentes, literatura técnica, prototipos de software y hardware; aumento de la capacidad social de resolución de problemas tecnológicos, científicos, sociales y proveen un espacio para conversaciones abiertas sobre el desarrollo de industrias, nuevas oportunidades tecnológicas y de mercado. Entonces debemos crear nuestro ecosistema empresarial como lo ha hecho muchas universidades de Estados Unidos para fomentar el crecimiento y el desarrollo económico en PR a través de la UPR. El desarrollo de un ecosistema de innovación y emprendimiento en la UPR requiere colaboración y compromiso de parte de la gerencia. Es un esfuerzo procura conectar recursos y activos de distintas disciplinas, unidades y recintos dentro del Sistema UPR con el fin de promover su interacción, provocando así la innovación, el desarrollo de empresas y la comercialización de productos, servicios e investigaciones que produce la UPR. El desarrollo de este ecosistema en la UPR no sólo eleva su perfil como la institución de investigación a nivel global que ya es, sino que también representa oportunidades de generación de ingresos para la Universidad.

Reitero mi compromiso para continuar adelantando la agenda de la Universidad de PR, esta vez desde la presidencia y contribuir a la solución de los problemas actuales que la UPR enfrenta con un liderazgo de diálogo y transparencia



# **"La UPR es el corazón pensante de nuestra nación. Y necesita un liderazgo a la altura de ese rol."**

ante la comunidad universitaria. Mi compromiso es trabajar incansablemente para fortalecer nuestra universidad, promover la investigación y la creatividad, y asegurar que la UPR continúe siendo un pilar fundamental en el desarrollo de Puerto Rico. Estoy convencida de que, juntos, podemos llevar a nuestra universidad a nuevos niveles de excelencia y reconocimiento.

Como escribió hace unas décadas Jaime Benítez, "la universidad es un espejo del pueblo que aspira a ser". Nuestro reflejo debe ser uno de valentía, imaginación y coherencia moral. No basta con administrar lo que queda: hay que construir lo que viene.

Este plan no es una promesa vacía, sino una hoja de ruta pensada desde la experiencia institucional, el rigor académico y el compromiso profundo con Puerto Rico. Si somos valientes, si escuchamos, si innovamos y si actuamos con transparencia, la UPR volverá a ocupar el sitio que merece como el corazón pensante de nuestra nación. Puerto Rico necesita una universidad a la altura de sus sueños. Este es el momento. Y somos nosotros quienes debemos dar el paso.

