

Conectando el Presente con el Futuro Global

Propuesta de la Dra. Zayira Jordán Conde para la Presidencia de la Universidad de Puerto Rico

Introducción

Son muchos los retos, más grande el potencial. Podemos establecer un balance entre los signos de dólares y la magna creación artística e innovación que, desde la Universidad y sus 11 recintos, nos representa, nos inspira y nos enorgullece a nivel mundial. Esta es una propuesta para provocar y promover una conversación abierta. Una propuesta en el interés de balancear intereses variados que responden todos a la misión universitaria. Para eso, la universidad, más que responder, con firme base en los datos científicos y económicos relevantes, tiene la responsabilidad de predecir y actuar para prepararnos para un futuro global.

La meta no es privatizar. Lo que tenemos que atender con urgencia es cómo integrar los mejores estándares a nivel mundial a la UPR para que pueda ser competitiva a nivel global. Sí tenemos que aumentar matrícula, y como resultado, los ingresos. Por eso, no podemos pensar que la competencia es solo local. Muchos estudiantes puertorriqueños abandonan la isla para estudiar en instituciones fuera de Puerto Rico. Si podemos ofrecer los programas con demanda en el mercado laboral: tecnología, ciencias de datos, economía creativa, ciberseguridad, por mencionar algunos, aumentamos las posibilidades de retener y atraer ese talento. Si atraemos estudiantes con oferta de visión global y los buscamos más allá de nuestras costas, el crecimiento que la UPR necesita es posible. Además, la UPR tiene que adoptar una postura de puertas abiertas para estudiantes de escuela pública. Esa fue la razón de ser desde el principio de la universidad, educar a los puertorriqueños, sin importar la clase social. No podemos tener castas académicas que rechazan miles de estudiantes cada año, mientras tenemos una situación grave de reducción de matrícula. Es ignorar esas realidades lo que sí pudiera tener consecuencias irreversibles.

Trasfondo

La Ley Número 1 de 1966, con sus posteriores enmiendas y legislación supletoria, sentó las bases para la estructura de 11 recintos que hoy tiene la Universidad. De esa manera, se estableció una administración centralizada bajo la dirección de un presidente, apoyada en una Junta Universitaria con representación de los recintos, y una Junta de Gobierno como cuerpo rector cuya responsabilidad fiduciaria responde a la misión de la Universidad.

La Universidad, entonces, tiene bases firmes desde su fundación en la obligación de servicio a la sociedad puertorriqueña. La misión es dual e incluye la responsabilidad de la transmisión e incremento del saber en servicio de la comunidad así como aquella de contribuir al “cultivo y disfrute de los valores éticos y estéticos de la cultura” (Universidad de Puerto Rico, 2023).

El Plan Estratégico (PE) de la Universidad de Puerto Rico 2023-2028 (Universidad de Puerto Rico, 2023) establece que, en el ejercicio de ejecución constante que requiere la misión de la Universidad, el “respeto al diálogo creador” es esencial para lograr ofrecer el “conocimiento como vía de libertad”. Esa encomienda le provee acceso a cada individuo y ente que conforma la comunidad universitaria. Estos grupos promueven espacios de actividad intelectual, artística y económica en la meta de formación y propósito humano que la Universidad persigue con atención a las necesidades particulares de la sociedad puertorriqueña.

El PE establece cuatro asuntos estratégicos con sus 12 metas correspondientes. Los pilares que establece el plan son:

- la innovación académica,
- la innovación administrativa,
- la innovación en la investigación con compromiso social
- y la promoción de los valores éticos y estéticos del arte y la cultura.

Cada meta, alineada con su correspondiente tema, asegura la rendición de cuentas con métricas claras para su cumplimiento.

Propongamos, sin embargo, la innovación sencillamente como la aplicación práctica de ideas creativas para impulsar resultados organizacionales. En ese sentido, no hay innovación sin acción y resultados medibles, transparentes y evidentes ante la comunidad. Mientras la Universidad persigue el cumplimiento de objetivos dispuestos en su PE, los múltiples grupos de interés ofrecen insumos diversos en virtud de ese compromiso con la innovación que, indudablemente, está atado al mejoramiento continuo. Factores como la realidad fiscal se contraponen a los requerimientos éticos y estéticos que solo se hacen viables con la abundancia de recursos. Adicionalmente, tenemos que tomar en cuenta los cuestionamientos sobre el valor de la educación postsecundaria que plantea la generación cuya vida está altamente mediada por la tecnología y el propio mundo tecnológico en el que vivimos y, a su vez, el incremento en la preferencia de la industria por candidatos con competencias probadas en lugar de credenciales de grado.

Este ecosistema tiene que lograr innovación en un delicado balance a través del diálogo consensuado, democrático, de respeto y buena fe en búsqueda de soluciones de sentido común. La Universidad tiene que embarcarse en toma de decisiones basadas en datos que den lugar a acciones que sean realizables, medibles, específicas y debidamente colocadas en un itinerario de ejecución. **Innovación en acción por y para la sostenibilidad operacional de la Universidad.**

A partir de las realidades y las propuestas existentes, la Universidad tiene que innovar implementando un modelo como el propuesto por el profesor de tecnología de la información y política pública de la renombrada Universidad Carnegie Mellon, Michael D. Smith (Smith, 2023), denominado “La Universidad Abundante”. El profesor Smith predice un cambio paradigmático inevitable en la educación postsecundaria hacia un modelo verdaderamente democrático fundamentado en la abundancia. Este modelo, debemos aclarar, se presenta en oposición al modelo de escasez sobre el que se asienta la academia tradicional.

Smith observa que la revolución tecnológica da al traste con el modelo tradicional de escasez de recursos, credenciales, aulas y docentes y provoca una explosión de medios y recursos de acceso a la información y, con ella, al saber. Este nuevo posicionamiento estratégico permitirá el establecimiento de una Nueva Institución Universitaria, más dinámica y ágil, que responda a las necesidades de aprendizaje a través de toda la vida y que provea acceso a mayores recursos y movilidad social a un mayor número de personas. La Universidad Abundante usa la tecnología para hacer accesible su oferta al mayor número de personas posible. Esa es la Universidad que la Universidad de Puerto Rico tiene el deber de ser.

Estado Actual

La Universidad tiene más de 500 ofrecimientos académicos y más de 250 acreditaciones. Como medida para aumentar su matrícula, la Universidad ha abierto admisiones para estudiantes con un índice de ingreso que establece un peso de 40/60 entre el resultado obtenido en la prueba del “College Board” y las calificaciones.

El presupuesto de la Universidad de Puerto Rico para el año 2024-25 (Universidad de Puerto Rico , 2024) ilustra lo siguiente:

- De un presupuesto total de \$1.2B, la universidad recibe menos de un 20% de ingreso de matrícula (alrededor de \$200M) y depende en su mayoría de las aportaciones del gobierno central.
- La Universidad cuenta con \$16M presupuestados para costos de mantenimiento de infraestructura que en realidad se estiman en \$45M.
- Menos del 1% de los programas son ofrecidos en línea (19 de una oferta total de más de 500) lo que limita el crecimiento de ingresos a través de la matrícula a distancia y el promedio de créditos por estudiante.
- De un total de 16 hitos acordados por un Grupo de Trabajo de la Universidad y la Junta de Supervisión Fiscal (JSF) para la optimización de las operaciones y la salud fiscal en el 2024, solo cuatro se adelantaron satisfactoriamente para el desembolso de \$100M adicionales.
- De las 16 iniciativas planteadas, las cuatro en las que la institución avanza tienen un enfoque en retención y atracción de estudiantes:
 - coordinación entre recintos en oferta para apoyo estudiantil,
 - ampliación de servicios compartidos,
 - estandarización de currículos para permitir intercambio de clases entre recintos y
 - mejoramiento de gestión de oficina.
- El presupuesto aprobado para este año establece
 - \$441M para operaciones,
 - \$59M en resoluciones conjuntas,
 - \$12M en custodia de otras agencias,
 - \$102M en custodia de OGP sujetos al cumplimiento de hitos, y
 - \$18M para la Torre Norte.

- Los ingresos propios proyectados son \$178M con una matrícula de 39,340 estudiantes.
- Se presenta una reducción de fondos de -1.55 en todos los recintos excepto el Recinto de Ciencias Médicas.
- Los gastos considerados incluyen una nómina de \$639M de los cuales \$340M son gastos en nómina de docentes además de \$130M en aportación al retiro.

El presupuesto aprobado establece el compromiso con la eficiencia en la operación y administración para el uso óptimo de los fondos públicos que incluye configurar la oferta académica para la maximización de equivalencia de tiempo total, capacidad de secciones y el control y avalúo de descargas concedidas.

El presupuesto indica que se le otorgó peso en su distribución por recinto a la cantidad de estudiantes, ingresos de matrícula, cantidad de empleados, estudios graduados, pies cuadrados y cabida e introdujo normativas para configurar la oferta académica de manera eficiente y compartir servicios administrativos. Requiere además ahorros en consumo de energía, establecimiento y cumplimiento de un cupo máximo por sección, la creación de alianzas, la toma de decisiones basadas en datos, la obtención de nuevos ingresos, la maximización de la filantropía y el aumento en subvenciones de fondos federales, así como contratos y acuerdos, subvenciones y el crecimiento de la oferta de educación a distancia. Finalmente, provee un fondo de becas de \$10M para mitigar el alza en costos establecido en la Ley 4 del 2022.

Los recintos de Río Piedras (\$241M), Mayagüez (\$214M) y Ciencias Médicas (\$321M) presentan los presupuestos más altos con los restantes ocho recintos obteniendo una cuarta parte de los fondos totales para los recintos (\$244M). En la distribución presupuestaria por recinto, sin embargo, parecen tener mayor peso factores ajenos al número de estudiantes servidos. Tal es el caso del Recinto de Utuado que, con un presupuesto de \$11M, sirve a 346 estudiantes y tiene un promedio de costo por estudiante de más de \$30,000. El promedio de costo por estudiante en el sistema es de \$18,567.

Las normativas firmadas por la presidenta Interina, Dra. Mayra Olavarría Cruz, en el 2022 establecen reglas respecto a la movilidad del personal docente para la maximización de recursos, el permiso para que los estudiantes tomen cursos básicos en otras unidades, la regulación la sustitución de tarea docente y requerimientos para mayor eficiencia en la programación académica.

En términos académicos, el mejoramiento continuo exige medidas para aumentar las tasas de retención y graduación. Resulta particularmente alarmante el caso del Recinto de Utuado que, con casi el doble de inversión por estudiante, muestra tasas de retención y graduación insostenibles para la acreditación.

Datos de Retención y Graduación por Recinto según “Integrated Postsecondary Education Data System” IPEDS (2023-24)

Recinto	Porcentaje de Retención	Porcentaje de Graduación
Aguadilla	98	43
Arecibo	79	48
Bayamón	78	29
Carolina	76	44
Cayey	79	47
Humacao	75	49
Mayagüez	84	47
Ponce	80	46
Rio Piedras	80	50
Utuado	60	12
Ciencias Médicas ¹	ND	ND

A partir del 2017, el presupuesto de la Universidad ha visto una reducción significativa que responde a las medidas de austeridad impuestas por la JSF. A su vez, la Universidad enfrenta la disminución demográfica en el grupo al que sus servicios tradicionalmente han sido dirigidos. Es decir, el presupuesto de la Universidad depende parcialmente de una matrícula menguante (menos del 20%) y mucho más significativamente (sobre 80%) de recursos fiscales restringidos en virtud de la Ley PROMESA. Esto, junto al cuestionamiento del valor y la vertiginosa velocidad con la que la tecnología impacta el mundo del trabajo y la sociedad en general representan el contexto de retos al que, ingeniosamente, la comunidad universitaria tiene que responder. A continuación presentamos propuestas que, a través de hitos accionables, atienden este panorama.

Propuestas del Plan “Conectando el Presente con un Futuro Global”

La Universidad, fundada en 1903 con el objetivo de educar educadores, se enorgullece en contar con la designación de “land grant” que la compromete con el servicio a la sociedad puertorriqueña, a nuestra nación y al mundo. Dada la gran cantidad de talento que poseemos y el interés sin igual que provoca la discusión del futuro de nuestra universidad, debemos reconocer que existe una cantidad incommensurable de iniciativas posibles con el potencial de incrementar la eficiencia en las operaciones a la vez que contribuyen al bienestar y desarrollo de la institución.

Presentamos aquí nuestro programa amplio de desarrollo con cinco pilares sobre los que nuestras acciones propuestas se cimientan. Estos cinco pilares para conectar el presente con ese futuro global que anhelamos actúan como una guía que se alinea con la ley orgánica, el plan

¹ De acuerdo con el informe IPEDS, la institución no admitió estudiantes subgraduados a tiempo completo de primer año en el año del cohorte incluido en el informe.

estratégico, el presupuesto aprobado y la misión e intereses para el referente global que tiene la capacidad de ser la Universidad de Puerto Rico.

Pilar Uno: Admisión Abierta

El “Nation’s Report Card” estableció en 2022 que 0% de los estudiantes de escuela pública de Puerto Rico eran proficientes en matemáticas en grado 4 y grado 8 (Cardona, 2024). Los efectos del periodo pandémico y la transición accidentada a ofrecer educación a distancia por un periodo considerable de tiempo junto a la evidencia pública que demuestra que los graduandos de escuela superior en Puerto Rico enfrentan retos en el aprendizaje a nivel superior, requieren acción inmediata e inequívoca. Además, la Universidad viene obligada a proveer accesibilidad a los más de 100 mil estudiantes de educación especial, muchos de los cuales pasarán al sistema universitario en los próximos años.

El Proyecto del Senado 5 “Para establecer la Ley de Admisión Automática a la Universidad de Puerto Rico” provee una medida inicial para responder a estas necesidades. Además, responde a la misión liberadora para la movilidad social con la que debe estar comprometida la Universidad.

Para viabilizar estas iniciativas, sin embargo, es preciso establecer alianzas y estructuras que positionen a la Universidad para ofrecer la remediación y el acompañamiento que garantice el éxito a todos los estudiantes y que minimice el número de estudiantes que abandonan sus estudios.

Pilar Dos: Diversificación de modalidades y oferta académica

Evolución para la sostenibilidad. La Universidad tiene que crecer su oferta a distancia y alinear su oferta a las realidades de la industria. Por ejemplo, al diversificar modalidades permitiendo que los estudiantes se beneficien de la tecnología para completar cursos generales comunes a programas diversos potenciamos la captura de ingresos en matrícula de estudiantes a distancia e híbridos a la vez que aumentamos eficiencias en servicios y operaciones.

La experiencia de enseñanza-aprendizaje presencial es diferente a aquella de las modalidades a distancia (sincrónica o asincrónica), por lo que la creación de la oferta en línea tiene que seguir los estándares de mejores prácticas reconocidos en guías establecidas y probadas como aquellas que promueve Quality Matters™ y estar amparada en marcos teóricos que atiendan la diversidad de estilos de aprendizaje como el del Diseño Universal para el Aprendizaje (UDL por sus siglas en inglés).

Las fases de implementación para programas en línea deben comenzar con la conversión de los cursos comunes de estudios generales. Esto debe ser seguido por los programas especializados con demanda virtual, ofertas de educación continua para readiestramiento de profesionales, microcredenciales y certificaciones apilables y cursos para adultos mayores así como estudiantes no tradicionales. Los grupos de interés y nuevos prospectos para estas ofertas

deberán tener representación que les permita cohesión y apoyo a la vez que motive el insumo organizado en las estructuras tradicionalmente enfocadas en estudiantes de escuela superior.

La oferta académica tiene que complementar los ingresos generados en los programas tradicionales de grado con un crecimiento sostenido en ingresos en la oferta de educación continua y profesional. En general, la Universidad tiene que responder a la demanda de credenciales no orientados a la obtención de títulos. La oferta tiene que estar basada en las demandas de mercado y las prioridades en su habilitación deben ser establecidas mediante un proceso de toma de decisiones basadas en datos en consulta con organizaciones profesionales, la industria, expertos en economía, desarrollo y gobierno. La oferta, además, tiene que priorizar áreas de necesidades críticas, de potencial mayor y aquellas en las que ya tenemos proyectos exitosos como lo son la salud, la tecnología, biociencias, aeronáutica, ciencias de datos, y la educación.

Por su situación en el progreso en las ciencias, la Universidad también viene llamada a abrazar e impulsar el conocimiento e investigación en tecnologías emergentes. Específicamente, la Universidad tendrá que comprometerse con una política para el uso ético de la inteligencia artificial e integrar la enseñanza de estos campos de manera transversal en sus currículos recurriendo a herramientas existentes de código abierto para minimizar el impacto fiscal.

Pilar Tres: Expansión de propiedad intelectual

Una fuente de ingresos que la Universidad tiene que potenciar es la creación de propiedad intelectual y patentes comerciales. La Universidad tiene 113 patentes actualmente. Además, el recinto de Río Piedras y el recinto de Mayagüez ostentan la clasificación Carnegie de R2 por su alta actividad de investigación. Esto posiciona a estos recintos para colaborar en alianza con otros recintos para ayudar a maximizar la investigación, especialmente proyectos subvencionados, en todo el sistema. Por otra parte, el ciclo de vida para un invento (Figura 1) servido por diferentes estructuras universitarias tiene que alinearse y ofrecer acompañamiento al investigador desde la búsqueda de financiamiento para la investigación hasta la comercialización de la propiedad intelectual a la que ésta da lugar.



Figura 1: Ciclo de Vida de Patentes

Es preciso aumentar el número de patentes por año y el porcentaje de regalías producido por las patentes que se licencien y comercialicen por la universidad. Para eso, tenemos que crecer el portfolio de investigación subvencionada estableciendo metas por recinto y fortalecer la estructura de investigación, oficialización de la propiedad intelectual y comercialización para proveer apoyo articulado y sistemático.

Por ejemplo, en una estructura articulada hacia la comercialización, los estudiantes del recinto de Mayagüez que obtuvieron el primer lugar en la competencia “Timber Strong Design Build” recientemente recibirán asesoría y apoyo para comercializar su trabajo (Universidad de Puerto Rico, 2025).

La comercialización de propiedad intelectual habida en la Universidad tiene que contar con el apoyo a la innovación e incubación del DDEC y el Fideicomiso de Ciencia y Tecnología entre otros. La Universidad tiene que identificar las estructuras y proyectos existentes y los segmentos en el ciclo de vida de patentes que no están efectivamente servidos para convertirse en un centro unificador que potencie la energía creativa de nuestros inventores y maximice los ingresos procedentes de la comercialización de los productos y servicios patentados en Puerto Rico. El sistema, y sus respectivos recintos, deben atender en sus proyectos de investigación, áreas de alta necesidad como la agricultura y el ambiente a la vez que capitalizan en aquellas que tienen rendimiento probado y alto potencial como las industrias creativas, el turismo, la manufactura, la biofarmacéutica, la ciencia, el diseño aeroespacial, la tecnología y la ciberseguridad.

Pilar Cuatro: Diversificación de fuentes de ingreso

La Universidad tiene que reducir su dependencia en los fondos estatales. Es nuestro deber reconocer que la inversión de 10% de fondos del presupuesto general es una carga fuerte para el contribuyente puertorriqueño. Con el talento y los recursos que la Universidad posee puede ir reduciendo paulatinamente esa dependencia. La meta tiene que ser diversificar las fuentes de ingreso. A continuación medidas cuya ejecución puede comenzar de inmediato utilizando recursos existentes:

- Sin duda, es necesario comprometernos con el fortalecimiento de proyectos estratégicos como el Centro Molecular, Centro de Tecnología Alimentaria e Instituto Aeroespacial y Aeronáutico de Puerto Rico.
- La Universidad tiene que aumentar su portfolio de proyectos de investigación y las propuestas de servicios estudiantiles auspiciadas por subvenciones de fondos externos. Esto contribuirá a su vez a retener el reconocimiento de R2 alcanzado por los recintos de Río Piedras y Mayagüez e incluso a aumentar el número de recintos que obtengan dicho reconocimiento.
- La estructura universitaria tiene que proveer medios y recursos para el incremento del fondo dotal con metas incrementales de año a año.
- Del mismo modo, la Universidad tiene que idear modos de acercamiento que promuevan mayor interacción y redunden en un impacto significativo a los donativos de los egresados a través de la organización de la Asociación de Exalumnos de la Universidad de Puerto Rico.
- Las empresas incipientes, amparadas en la política institucional de propiedad intelectual, deberán contribuir a los ingresos universitarios a través de aportaciones mínimas establecidas por medio de acuerdos de incubación según establecido en la política universitaria.

- Así como lo han hecho numerosas instituciones a nivel nacional e internacional, la Universidad viene obligada a formar alianzas público-privadas para el financiamiento del mejoramiento y la construcción de infraestructura en servicio de nuestras comunidades.
- La digitalización de los servicios gubernamentales es solo uno de los proyectos de alcance significativo en los que la Universidad puede servir al Pueblo de Puerto Rico honrando su misión y el compromiso que requieren los fondos que nuestra gente aporta a la Institución. El peritaje en consultoría y las oportunidades de prácticas para estudiantes de programas relevantes contribuirán a generar ingresos adicionales para la institución y los propios estudiantes. Del mismo modo, la Universidad tiene que conformar comités interagenciales de servicio y colaboración. De particular importancia es la colaboración y maximización de recursos de alfabetización digital, digitalización y acceso a banda ancha del “Puerto Rico Innovation and Technology Service” (PRITS) y “Smart Island” así como la maximización de la alianza establecida con la Oficina del Censo.
- La ampliación del Centro de Excelencia Académica para establecer un proyecto piloto que investigue y adapte el modelo de enseñanza-aprendizaje basado en competencias y los programas que integren prácticas clínicas (“apprenticeships”) a programas académicos es fundamental en atender la incipiente demanda en la industria por profesionales con competencias prácticas en sustitución o acompañando la educación tradicional.
- El incremento en estudiantes provendrá del aumento en oferta de programas de grado y no conducentes a grado con demanda en la industria, la promoción, admisiones y retención de estos estudiantes diversos: a distancia, no tradicionales (adultos), en los estados e internacionalmente.

Pilar Cinco: Reclutamiento local, nacional e internacional

Como muestra la Figura 1, la matrícula de la Universidad tiene una tendencia descendente. Con una proyección de reducción de matrícula del 22% en los próximos cinco años y la incontrovertible reducción en las tasas de nacimiento en la isla, la Universidad tiene que expandir sus ofertas y esfuerzos de promoción a las comunidades hispanas en los estados, el Caribe y Latinoamérica y al resto del mundo.

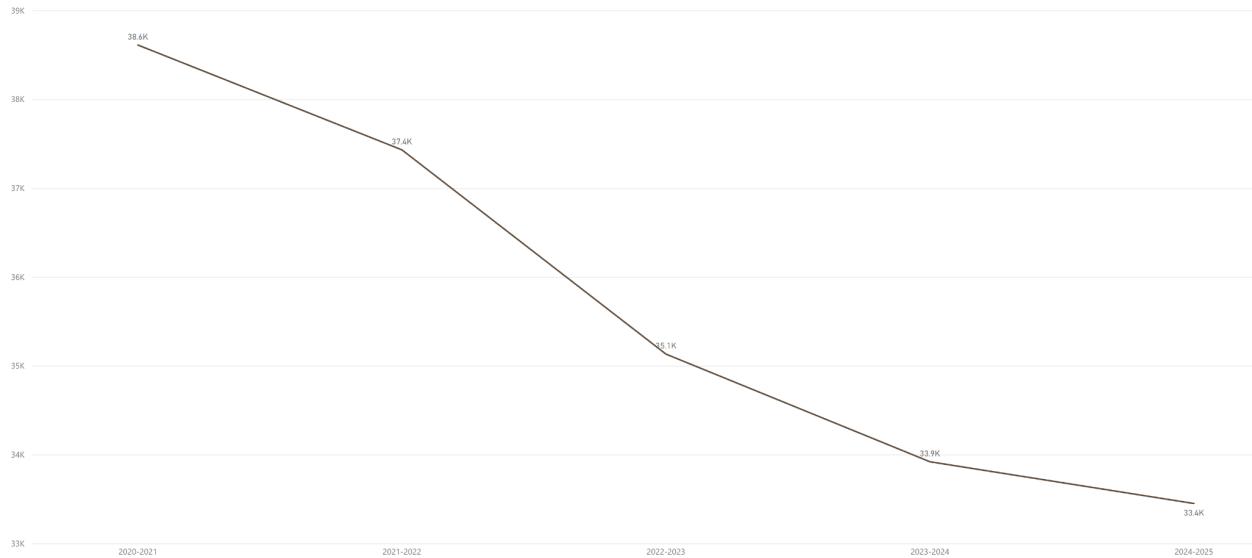


Figura 2: Captura de Pantalla: Gráfica Histórica de Matrícula Institucional tomada de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDFhMzqzMjktNDU1YS00M2U1LTg4MWEtYWEwNDIxOWVkJThmlividCI6IjBkZmE1ZGMwLTAzNmYtNDYxNS05OWU0LTk0YWY4MjJmMml4NCIsImMIOjF9>.

Del mismo modo, es necesario evaluar métricas que permitan entender la viabilidad y relevancia de los programas existentes con matrícula decreciente. Aquellos programas que, aunque enfrenten baja demanda entre los estudiantes prospectos, tengan una demanda fundamentada en datos deben ser promovidos más efectivamente para incrementar la matrícula. Aquellos programas que no tienen demanda entre los estudiantes ni en la industria deben ser evaluados para adoptar las medidas que correspondan.

El ofrecimiento de cursos avanzados a estudiantes de escuela superior y la articulación de acuerdos de traslado con colegios tecnológicos de dos años proveerá una fuente adicional de ingresos.

La Universidad tiene una oportunidad inigualable de posicionarse también como la institución ideal para preparar a estudiantes cuyo idioma no es el español y que buscan alcanzar el dominio de nuestra lengua materna. La oferta del programa de “Español como Segundo Idioma” representaría un posicionamiento estratégico indiscutible para estudiantes alrededor del mundo. La Universidad tiene las ventajas adicionales de poseer acreditaciones regionales y su ubicación en territorio americano. Esto, innegablemente, provee prestigio y seguridad a estudiantes que actualmente optan por estudiar español en otros países.

Del mismo modo, la Universidad tiene que establecer esfuerzos articulados para atraer investigadores y artistas incipientes que contribuyan a la polinización cruzada del conocimiento y aumenten nuestra visibilidad y reconocimiento a nivel mundial.

Finalmente, la experiencia de usuario del sitio web tiene que demostrar su enfoque en informar a los diferentes tipos de estudiantes. La Universidad servirá a múltiples grupos de prospectos

con perfiles psicográficos variados y, por tanto, debe responder en la presentación de contenidos digitales a esa variedad de públicos.

Conclusión

Es importante recalcar que la intención de esta resumida propuesta no es sustituir los estudios detallados, documentación extensa y planes propuestos así como el valiosísimo insumo de la comunidad universitaria en establecer la dirección que debe tomar la Universidad de Puerto Rico. Esta propuesta presupone la operacionalización de un programa de desarrollo y comunicación detallado que incluirá: Foros Abiertos, un sistema de insumos y retroalimentación accesible a través de medios digitales y análogos altamente públicos.

Como base firme, estimamos necesaria la consulta con el Comité de Planificación Estratégica para entender el estado de las iniciativas en desarrollo de las cuales muchas coinciden con lo aquí presentado. Confiamos en que el proceso de planificación estratégica, siendo uno vivo y dinámico, permite las adaptaciones mínimas que podrían potencialmente surgir como resultado de la puesta en marcha de este plan. Además, los datos obtenidos deben establecer indicadores de progreso y elementos de atención urgente para el logro de las metas propuestas para el 2028 y en preparación para el nuevo plan a ser aprobado antes del 2029.

Del mismo modo, la Universidad requiere un sistema para evaluar y garantizar la calidad de servicios que provea datos en tiempo real y permita hacer consultas directas alcanzando el mayor número posible de personas en la comunidad universitaria.

Es importante además procurar un análisis urgente del estatus de los más de 700 proyectos de infraestructura que se benefician de fondos federales de reconstrucción de la Agencia para el Manejo de Emergencias (FEMA por sus siglas en inglés). Estos proyectos totalizan una inversión de \$1B de los cuales solo 188 han sido iniciados. Es preciso expeditar los mismos obedeciendo las iniciativas y exenciones que procura el gobierno central.

En este momento, la Universidad tiene que elaborar planes de contingencia para una respuesta bien articulada a los posibles recortes de fondos de la administración Trump y a la posible desaparición del Departamento de Educación federal. Además los planes de emergencia y continuidad de operaciones tienen que ser actualizados.

Tenemos que avanzar la optimización de servicios mientras atendemos las medidas de crecimiento sostenible aquí propuestas. Por eso, este plan coincide con el plan estratégico a la vez que contribuye al cumplimiento de los hitos presentados a la JSF para acceder a fondos adicionales. De hecho, estamos convencidos de que la colaboración continua y la visibilización y rendición de cuentas de los proyectos aquí presentados tienen el potencial de justificar la asignación de fondos adicionales para iniciativas que no estuvieron contempladas en el pasado presupuesto y que, por coincidir con las metas fiscales de optimización y sostenibilidad, deben ser sensibles a la consideración de la JSF.

Lo que establece este plan es una propuesta, como su nombre lee, para una revolución del sentido común. Estos pilares deben producir un proyecto de implementación detallado que responda a las necesidades de todos los grupos de interés en la Universidad honrando el compromiso con la sostenibilidad de la institución. La implementación de estos pilares incluirá métricas transparentes para el cumplimiento y la rendición de cuentas.

Este plan es una ventana a la percepción de la proponente, una profesional y académica con formación y experiencia extensa en la puesta en acción de proyectos institucionales y académicos de beneficio para todas las partes involucradas pero, sobre todo, firmemente arraigados en los datos. Del mismo modo, este plan refleja la misión personal de la proponente: garantizar, a través de la educación, oportunidades para el progreso de nuestra juventud y nuestra sociedad.

Fuentes Citadas

- Cardona, M. A. (2024). *Puerto Rico Educational Transformation Guidebook*. Obtenido de ed.gov: <https://www.ed.gov/sites/ed/files/2024-11/PRTransitionGuidebookFinalENG.pdf>
- Smith, M. D. (2023). *The Abundant University: Remaking Higher Education for a Digital World*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Universidad de Puerto Rico . (2024). *Universidad de Puerto Rico Presupuesto* . San Juan: Universidad de Puerto Rico .
- Universidad de Puerto Rico. (2023). *Plan Estratégico de la UPR 2023-2028: Una Cartografía de acciones creativas e innovadoras*. San Juan: Unlversidad de Puerto Rico.
- Universidad de Puerto Rico. (18 de marzo de 2025). *Noticia*. Obtenido de Universidad de Puerto Rico: <https://www.upr.edu/estudiantes-del-rum-conquistan-el-primer-lugar-en-competencia-de-construcion-en-madera/>