
PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO PARA ALCANZAR LAS METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022 DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO Y PROPICIAR EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LA UNIVERSIDAD

El plan estratégico actual fue desarrollado antes de que la pandemia del COVID-19 cambiara el mundo, incluyendo un impacto directo en cómo se imparte la educación superior. Fuimos forzados a implementar educación a distancia a gran escala, y sin preparación suficiente. Así, aprendimos mucho de lo que no se debe hacer y de lo que es posible. Aunque es aún relevante, obviamente el plan estratégico 2017-2022 fue escrito bajo un contexto económico, social y de salud pública muy diferente del que vivimos hoy. El cambio rápido a la educación en línea ha dejado muchas lecciones que debemos usar para ajustar los planes y entender las limitaciones y oportunidades. Asimismo, nos ha dejado una lección sobre cómo debemos prepararnos para lo inesperado y tener sistemas robustos de información y comunicaciones. Lo más importante, nos mostró las inequidades que existen en el mundo al tener estudiantes que debían asistir a clase desde un McDonald's, o desde sus teléfonos celulares, porque no tienen internet en casa o porque compartían la única computadora y el acceso a Internet con muchos hermanos. Se puede decir que casi ninguna universidad tradicional estaba preparada para COVID-19, incluida la UPR. Con esta situación, y la crisis económica que trajo la pandemia a la isla, además de las realidades del plan fiscal aprobado, existe hoy una mayor urgencia de atraer fondos externos, incrementar el fondo dotal, ser ágiles, y eficientes en cada proceso universitario, cortar procesos innecesarios e involucrar a cada miembro de la comunidad universitaria, desde los conserjes hasta la Presidencia en esta misión de proteger, innovar y salvar a la institución y para ello, hacer más allá de lo que es esperado; a estar comprometidos con la universidad y con Puerto Rico.

Este imperativo implica tomar decisiones que en otros momentos hubieran sido cuestionadas, dudas, acomodadas pero que hoy sabemos que son ineludibles. Me refiero aquí de forma muy general a un plan de trabajo que reconoce y adelanta las metas de plan estratégico UPR 2017-2022, pero posicionadas en el contexto actual de la universidad pos-pandemia COVID-19 (entendiendo que la pandemia en realidad aún no ha terminado, sino ha evolucionado y con ella la sociedad).

AMBIENTE EDUCATIVO

ESTRATEGIA: TRANSFORMAR E INNOVAR EL AMBIENTE EDUCATIVO, INCLUYENDO LA ACTUALIZACION DE SU OFERTA ACADÉMICA OBSOLETA, Y EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS DE EDUCACION A ESTUDIANTES NO TRADICIONALES

La UPR necesita realizar un análisis objetivo y visionario de la oferta académica para el siglo XXI en el que se determine qué cursos y qué grados necesitamos ofrecer y cuales debemos reconsiderar o actualizar. Este es un ejercicio esencial y primordial que deberá darse lo más pronto posible. Ya que servir al estudiantado es la principal misión de un centro de educación superior, debemos estudiar los ofrecimientos académicos basado no solo en métricas honestas que permitan elucidar tasas de retención, incluyendo transferencias inter-sistémicas, persistencia y finalmente graduación de estudiantes en los programas actuales, como también, aspectos estratégicos para el crecimiento sostenido de Puerto Rico en el futuro. Este análisis debe luego atarse al presupuesto de cada unidad de forma coherente al número de estudiantes de cada uno.

Si bien es cierto que la oferta académica tiene que ser pertinente a la realidad crítica que enfrenta la isla, y la

imperiosa necesidad de adaptar la Universidad a una nueva realidad en la que es esencial fortalecer las tecnologías de información, esta transformación no puede perder de vista una visión de crecimiento para el futuro.

Mantener un ofrecimiento diverso, pero no repetitivo es esencial en un territorio pequeño donde economías son posibles cuando se eliminan ciertas redundancias ineficientes, pero es más importante determinar cuáles son las áreas en las que debemos innovar y actualizarlos y entonces establecer los sistemas e infraestructura para lograrlo.

- Debemos acelerar un estudio de nuestra oferta académica actual. Qué se continúa y qué se elimina depende de este estudio. Analizar a fondo las destrezas y conocimiento que podrían potenciar la atracción de nuevos tipos de empresas y empleos es otro de los componentes de este análisis, para el que hay que tener un pensamiento estratégico y futurista/visionario. Por ejemplo, el boom existente con “big data” y la necesidad de “data scientists” a niveles desde grados asociados hasta doctorales en áreas específicas podrían convertir a Puerto Rico en un centro para Latinoamérica y Estados Unidos de ciencias de análisis de datos. Tenemos sin duda el capital humano para conseguirlo con muy poca inversión en departamentos de ciencias de la computación, de ingeniería y administración de empresas que pueden unirse para ofrecerlo. Especialidades en la generación y distribución de energía eléctrica, a través de sistemas solares, de micro-grids y de viento debe también ser una fortaleza de nuestra oferta. Igualmente, la utilización de basura, escombros y desperdicios en la preparación y manufactura de materiales reciclados, como pavimento, pisos y textiles podría posicionar a Puerto Rico como un nuevo centro de innovación en este tipo de materiales. Finalmente, automatización, turismo y hotelería, aeronáutica, sistemas y otras áreas podrían convertirse en catapultas económicas que atraigan la inversión extranjera a la isla, pero también el empresarismo de alta tecnología local. La oferta del Recinto de Ciencias Médicas podría volverse también una plataforma de consecución de fondos externos si se apoya apropiadamente. Las contrataciones entonces deben ser enfocadas a estas áreas diversas del conocimiento para renovar nuestra oferta académica y actualizarla al siglo XXI, pero también para potenciar lo que se hace bien en este momento.
- Los recintos “pequeños” podrían implementar mayor oferta de grados asociados para preparar técnicos electricistas, mecánicos, de mantenimiento, de computadoras, etc., así como carpinteros, plomeros y otras profesiones técnicas certificadas que Puerto Rico necesita. Existen fondos externos para programas innovadores, como el Advanced Technological Education (ATE) que la UPR no ha considerado con frecuencia en su búsqueda de fondos. Los ATE Centers son centros de alta tecnología que preparan técnicos certificados.
- En el área de formación de recursos humanos no solo debemos despuntar en la preparación de mano de obra para atender el turismo, de ingenieros y técnicos para atraer inversión industrial, de médicos y personal de salud, de biólogos marinos para la cuenca del Caribe, de planificadores urbanos, arquitectos e ingenieros civiles que entiendan la problemática de la reubicación de familias que antes vivían a orillas de ríos y de la playa, en fin, cada elemento que es crucial para Puerto Rico tiene una relación con la UPR.
- No menos importante es garantizar que estudiantes de bajo ingreso puedan aplicar e ingresar a la Universidad de Puerto Rico. El hecho de que cualquier recinto pueda ofrecer educación a distancia agilizaría la toma de decisión de muchos estudiantes que no tienen fondos para hospedarse en otra ciudad. Sin embargo, no es suficiente. Programas federales y locales para consecución de fondos para programas como Acceso al Éxito y el Centro Universitario para el Acceso tienen que ser conseguidos para poder garantizar una de las más importantes características de la UPR, que es que promueve la movilidad social. Para que dicha promesa de movilidad social sea realizada, es necesario también asegurarse que dichos centros tengan la colaboración de profesores de todas las facultades y que provean los refuerzos necesarios para que los estudiantes tengan acceso a todo tipo de carreras, incluyendo aquellas clasificadas como STEM (ciencias, tecnología, ingeniería, matemáticas) pero también aquellas para las que hay gran demanda como enfermería, y otras carreras de salud, y aquellas con grados profesionales terminales, y que tradicionalmente garantizan dicha movilidad social.
- La actualización de laboratorios y salones de clase es esencial y debe perseguirse a través de cualquiera de las áreas estratégicas delineadas a seguir para la persecución de fondos. El uso inmediato y ético de cualquier fondo federal destinado para mejoras es esencial, y debe realizarse con eficiencia y prontitud y de forma estratégica de acuerdo con las prioridades identificadas

CULTURA TECNOLÓGICA

ESTRATEGIA: ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y DESARROLLO DE LA OFERTA ACADÉMICA EN LÍNEA

Idealmente y en paralelo a una nueva estructura que preserve el acceso a la educación superior por toda la isla, un estudiante podría tomar clases físicamente en el campus de Aguadilla o de Utuado, pero su título de ingeniero será expedido por el RUM, y similarmente en otras carreras de gran demanda. De tal forma que el estudiante puede optar a tomar su carrera casi enteramente en Aguadilla, utilizando tecnología para conectarse a aquellas clases que se dictan exclusivamente desde Mayagüez, o puede trasladarse a Mayagüez para sus últimos dos años. Asimismo, estudiantes de San Juan/Río Piedras podrían ingresar al RUM fácilmente luego de tomar las clases de educación general en el área metropolitana como lo hacen hoy, pero en mayor escala. Para ello, necesitamos agilizar programas articulados que permitan a estudiantes, sobre todo a aquellos de bajos recursos, asistir a clases en un campus cerca de su casa y trasladarse a donde se ofrezca su carrera, si así lo desean, o no.

Sin embargo, esto no se puede implementar a la ligera. La pandemia nos ha dejado lecciones sobre la importancia de la pedagogía adecuada, la filosofía de educación, la responsabilidad (o falta de ella) y nos ha obligado a reflexionar sobre el objetivo real de las herramientas de evaluación del aprendizaje, como exámenes y trabajos. Estas reflexiones nos obligan a cambiar radicalmente la forma de implementar la educación a distancia para que esta sea un éxito.

- Educación en línea, síncrona o asíncrona por medio de las tecnologías apropiadas con entrenamiento pedagógico adecuado a cualquier profesor que ofrezca esas modalidades, y “accountability” de parte de la facultad y un código de honor de parte de los estudiantes. La pandemia ha puesto al descubierto que sabemos aún poco de cómo las personas aprenden a distancia, y ha ratificado que la modalidad presencial no es reemplazada en efectividad por la presencia virtual. Lo presencial sigue siendo esencial para el aprendizaje. Esto nos obliga a repensar las estrategias para ser exitosos en la implementación de cursos a distancia que podrían ser híbridos en algunos casos, o de forma síncrona en otros, o de alguna forma asegurar que existe un contacto personal entre el profesor y los alumnos. Los departamentos deberán certificar que sus profesores están actualizando el contenido de sus clases y que tienen horas contacto con los estudiantes para que esto se pueda dar. Finalmente, no todo profesor está equipado para dar clases en línea y esta es una realidad que debemos aceptar y tomar decisiones que consideren esa realidad.
- Sin duda, la educación a distancia podría facilitar la obtención de títulos en una gran cantidad de carreras donde laboratorios presenciales no son la norma. Un profesor de humanidades de Río Piedras podría tener estudiantes tomando su clase por toda la isla. Los programas de maestría a distancia sin tesis, con examen o proyecto finales son una oportunidad, pero antes de implementarlos hay que hacer un estudio de mercado. A primera impresión, estos deberían ser ofrecidos en toda la isla, y así permitir que nuestros exalumnos que trabajan en todo el territorio y en Estados Unidos, puedan alcanzar un grado de maestría de la UPR mientras trabajan. No tengo ninguna duda que muchos exalumnos que se han visto forzados a ir a una universidad privada en el área metro para obtener su grado de maestría en ingeniería, por ejemplo, no dudarían de inscribirse y pagar matrícula en el RUM si el RUM viniese a ellos ofreciendo maestrías en Bayamón, Río Piedras o Carolina. Hay que revisar las reglamentaciones que fueron creadas en una época en la que la educación a distancia no era la norma y que nos impiden avanzar. Las universidades privadas en Puerto Rico han implementado esta modalidad, y están inclusive atendiendo a la diáspora en Florida y otros lugares. La creatividad en este sentido es esencial para tomar ventaja de esta área de enorme oportunidad que la UPR ha desperdiciado. Esto podría ser una fuente de ingreso o, por el contrario, un fracaso fiscal si es mal implementado.

ESTRATEGIA: ANALISIS E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE INFORMACION MODERNOS QUE FACILITEN PROCESOS Y NO LOS ENTORPESCAN

Las decisiones sobre la infraestructura de información óptima para el sistema UPR se deberá poner en manos de expertos en la materia que encuentren soluciones óptimas para ayudar la reingeniería de procesos, las comunicaciones, la educación a distancia y las relaciones con estudiantes y exalumnos con plataformas que sean costo-efectivas y apropiadas para la realidad fiscal de la UPR. En los primeros 180 días se hará un análisis con los expertos adecuados de los sistemas y plataformas de la UPR para que sean costo-efectivos y faciliten la labor docente y de investigación, así como el aprendizaje.

GESTIÓN SOSTENIBLE

ESTRATEGIA: RESSTRUCTURACION ORGANIZACIONAL: OPTIMIZACION DE PROCESOS, DE RECURSOS HUMANOS Y DE LA OFERTA ACADEMICA

La situación fiscal de la UPR solo se ha visto empeorada por la emergencia del COVID-19. La única forma de superar la crisis fiscal de Puerto Rico y por ende la de la universidad es controlando los gastos y diversificando y aumentando las fuentes de ingreso, asegurando que todos los posibles mecanismos son accedidos. Lo concreto del plan fiscal son los ingresos de \$500 millones más los ingresos individuales por otros rubros (matrícula, investigación, capacitación, etc.). Independiente de que en paralelo se cabildee para que se reconsidere el plan y la asignación a la UPR, esta realidad nos obliga a reestructurar y optimizar cuanto antes:

- En los primeros 180 días en la presidencia visualizo que se realice un análisis del estado de la disponibilidad de docentes en cada recinto, sus trasfondos, establecer la realidad de la infraestructura física y tecnológica, y compararlo con las áreas de conocimiento estratégicas que pueden generar empleo y desarrollo industrial en Puerto Rico.
- Debe también terminarse el análisis de las unidades que formarían la nueva estructura organizacional del sistema en vista al mejor uso de recursos. Por ejemplo, estudiar la factibilidad de 4 grandes recintos independientes y autónomos. Tenemos que analizar si una unidad puede operar como un brazo satélite de un recinto con ofrecimientos graduados, con una oferta académica bien estudiada y con la debida coordinación para dar a todos los miembros de la comunidad universitaria acceso a los mismos recursos y servicios sin importar donde estos se encuentren.
- Junto a una reorganización viene el análisis de procesos, y de posiciones. Es urgente conservar el personal capacitado que necesita la universidad con sueldos acordes a la realidad actual. Así, debemos desarrollar un nuevo plan de clasificación de personal no docente que esté de acuerdo con las tareas, oficios y calificaciones del personal en el siglo XXI. Así también optimizamos y utilizamos sus capacidades en plenitud y aseguramos la eficiencia de su gestión.
- En los primeros 90 días, me reuniré con todos los entes de gobernanza, y representantes de todos los sectores docentes, no docentes, estudiantes, y con la Junta de Retiro y las hermandades y asociaciones de docentes y no docentes para escuchar y trabajar juntos por la sostenibilidad y modernización de la universidad.

De esta forma, existen cuatro rubros que pueden crear eficiencias que resultarían en una gestión más sostenible:

- Fondos externos de investigación provenientes de diversas agencias y diversos programas y campos de investigación y la educación.
- Reorganización de la estructura organizacional de la universidad a una “lean” y eficiente. Esto incluye una reducción substancial de la nómina de la administración central.
- Reorganización de la oferta académica, presencial y en línea, a una mas moderna y actualizada a las carreras y necesidades actuales. Incluyendo grados interdisciplinarios y otros de vanguardia y de gran necesidad en la nación americana. Educación a distancia a nivel de maestrías en áreas de crecimiento estratégicas
- Aumento del fondo dotal. Una campaña para incrementar el fondo dotal apelando a la diáspora, exalumnos y las compañías que han apoyado y que se han beneficiado de la UPR para que donen continuamente y

se cree una cultura de filantropía con la universidad. Utilizar estudiantes a jornal para atender un “fonaton” constantemente debe ser la prioridad desde el primer día una vez que la estrategia ha sido definida. Esta no puede ser una demasiado costosa, ya que la imagen de un gasto superfluo debe evitarse en este momento. Entrenar a estudiantes subgraduados para llamar al alumni tiene un costo mínimo y un potencial de retorno enorme, incluyendo la posibilidad de donaciones para renovar la planta física de los recintos y laboratorios claves.

INVESTIGACIÓN Y CREACION

El pensamiento sistémico esencial en este momento crucial en el mundo en general y en Puerto Rico en particular, se extiende a la labor de investigación y creativa de sus miembros. Entender que la UPR es parte del engranaje que reconstruirá la infraestructura y los servicios mediante los recursos humanos que prepara, la investigación que ahora más que nunca tendrá que reenfocarse en áreas estratégicas para la reconstrucción de Puerto Rico y en áreas donde mundialmente se nos podría reconocer como obvios expertos, es fundamental. Reconocer que post-María y pos-pandemia COVID-19 existen y surgirán áreas de oportunidad en la investigación que antes no eran obvias, tales como sistemas confiables, investigaciones sobre la Cuenca del Caribe, resiliencia de la infraestructura básica y del sistema de salud, nuevos materiales que se puedan crear de plásticos reciclados, tratamiento de aguas, sociología de evacuación y desastres, infraestructura de turismo y hotelería pos-pandemia, construcción civil contra huracanes y terremotos, energía sustentable, desarrollo y optimización de sistemas de servicio automatizado (e.g., robóticos, touchless, etc) y de otras tecnologías que faciliten la operación de restaurantes, hoteles, cruceros, salud mental después de desastres, para nombrar solo algunas de las áreas no tradicionales.

- En áreas donde el inventario de investigadores nos indique que estamos deficientes, tienen que haber contrataciones de facultad idónea. Estos investigadores tendrán que volverse agresivos en la consecución de fondos y la generación de conocimiento nuevo. Aprovechar la coyuntura es esencial. Para ello, hay que ofrecer incentivos y apoyos.
- Como directora de programa en NSF me doy cuenta de los múltiples problemas que enfrentamos en la UPR con las estructuras actuales creadas tanto en la administración central como en los recintos, y veo la necesidad imperiosa de reforma para volvernos más ágiles y para incentivar la consecución de fondos externos por toda la facultad, pero sin violar las políticas de ética y de conflicto de interés de las agencias. Es una danza delicada, incentivar a los investigadores al mismo tiempo que cumplir a cabalidad con las guías y reglamentos federales. Hay que reconocer que en áreas como las artes es muy difícil conseguir fondos federales, y en esas áreas debemos incentivar la labor creativa. Hay entonces que potenciar la consecución de fondos en las áreas en las que existe posibilidad de fondos externos. Sin embargo, la universidad debe exigir a sus departamentos que establezcan métricas de excelencia y que exijan de sus investigadores nuevos sino alcanzarlas, al menos tratar.

ESTRATEGIA: INCENTIVO A LA INVESTIGACIÓN CON LA ELIMINACIÓN DE OBSTACULOS

Llevar a la UPR al siglo XXI requiere tomar decisiones poco ortodoxas en cuanto a incentivos. Para escribir propuestas exitosas se requiere de apoyo institucional a los profesores nuevos, con fondos semillas para poder iniciar, además de tiempo para escribir. Por otro lado, las clasificaciones actuales del personal docente no son conductivas a volvernos competitivos en investigación. Debe hacerse un análisis detallado tomando en cuenta los posibles riesgos y consecuencias imprevistas.

- Esta exigencia de producir investigación debe venir acompañada de los incentivos y soportes apropiados para apoyar a los investigadores. Por ejemplo, si bien es cierto no debería ser posible ascender a un investigador en el área de STEM que no haya sometido al menos una vez una propuesta CAREER a NSF. Y al menos someter a agencias federales 5 veces en 6 años propuestas a programas diferentes al CAREER, como investigador principal. Independiente de que estas sean galardonadas o no. Si no se somete propuestas no se conseguirán fondos. Esta es una lógica bastante obvia. Pero escribir propuestas, publicar

artículos y mantener estudiantes graduados tiene un costo que podría pensarse que en este momento de recortes fiscales drásticos no es posible. En realidad, no lo es a no ser que se ponga como prioridad la consecución de fondos externos.

- Exigir el aumento del costo de la matrícula graduada a estudiantes doctorales es una contradicción a la meta de incentivo a la investigación y es no entender al sistema UPR. Los estudiantes graduados a tiempo completo que hacen investigación deben distinguirse de los estudiantes a tiempo parcial que se inscriben en una maestría mientras trabajan durante el día. Los estudiantes puertorriqueños competitivos casi siempre se van de la isla a Estados Unidos a perseguir su doctorado. Los estudiantes doctorales en la UPR casi siempre vienen de Sudamérica y cuentan con una ayudantía de catedra o investigación para costearse los estudios y estadía. La labor de investigación se realiza con estos estudiantes pagados por las propuestas de investigación o por los departamentos, y estos son esenciales para mantener la maquinaria de investigación en Puerto Rico. Cual es el costo máximo por crédito que no destruiría el sistema tiene que ser analizado en detalle ya que en la mayoría de las carreras STEM, son los departamentos los que los costean. Este análisis debe encargarse a los recintos de inmediato.
- Para poder redirigir fondos hacia el apoyo a la investigación, debemos tener como primera meta la reestructuración del sistema, la autonomía de los recintos grandes, y la reclasificación de docentes que no desean dedicarse a la investigación para liberar así el tiempo de aquellos que si lo quieren hacer. El redirigir gastos infructuosos y ahorros al apoyo a la investigación es fundamental, por lo que se debe analizar cada recinto y reestructurar el presupuesto de acuerdo con estas necesidades. Los rectores deberán reportar como están incentivando a los investigadores, en que áreas y un cuestionario a y grupos focales con investigadores deben ser implementados en el primer año de gestión para encontrar cuellos de botella, problemas y oportunidades de apoyo en el sistema.
- Por ejemplo, reconociendo que no todo investigador con potencial es un buen maestro, y que no todo maestro es investigador, deben estudiarse estrategias que analicen la introducción de la posición de "Research Faculty" que se dedica exclusivamente a la investigación, pagado fundamentalmente con fondos externos con excepción de sus beneficios marginales, y la posición de "Teaching Faculty" que se dedica exclusivamente a la enseñanza de un mínimo de cursos por semestre y con exigencias de excelencia pedagógica y actualización constante, que a su vez permita liberar a los investigadores para dedicarse a sus laboratorios. La tercera opción a la que podrían acogerse los docentes sería la actual, en la que un catedrático tendría que atraer una cantidad de fondos externos para poder mantener descargas de 3, 6 o 9 créditos para la investigación, y sería su opción hacerlo o caer en otra categoría. Cada departamento deberá investigar y analizar el porcentaje de plazas en cada grupo y reclutar de acuerdo con ellas.
- Otro problema actual son las reglas y políticas para descarga que se han impuesto a investigadores exitosos. En realidad, hay que analizar con una visión más estratégica y visionaria el asunto de los fondos de pareo (que solo se comprometen si la propuesta se pega), el asunto del tiempo de la tarea docente que se da (o mejor dicho que ya no se da) para escribir propuestas y, sobre todo, las descargas. Hay una interpretación incorrecta de las reglas de NSF, por ejemplo, sobre lo que cuenta en el "time and effort report", que se debe traer a la mesa con las agencias porque perjudica fundamentalmente a los investigadores del sistema. Así, los controles hasta el momento implementados han tenido efectos negativos porque no se han concebido desde una visión sistémica sino hasta cierto punto, punitiva, trayendo como consecuencia que el número de investigadores productivos que han dejado el sistema vaya en aumento.
- Asimismo, para poder ser creíbles frente a las agencias externas, debemos publicar. Publicar atrae fondos externos de forma indirecta. Para publicar, profesores necesitan tener estudiantes graduados y tiempo para dedicarles, así como tiempo para escribir. Aquí que la clasificación de un profesor de acuerdo con su tendencia es esencial. Definir estas diferencias en clasificación, así como los requerimientos para acogerse a una u otra clasificación liberara tiempo a los investigadores que podrán ser productivos.

ESTRATEGIA: INFRAESTRUCTURA SISTEMICA EFICIENTE DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar, hay que analizar claramente la razón del centralismo creado en administración central luego que existan 11 unidades afiliadas a solo 3 o 4 recintos. Cuál es la mínima estructura que se necesita en administración

central y con qué razón es la pregunta que deberemos hacernos. Para que esto sea posible, hay acciones sumamente claras que hay que tomar.

- Será entonces necesario pasar muchas de las funciones que administración central ejerce hoy, a los recintos, que, siendo tradicionalmente fuertes, deberán ser capaces de manejar su labor de investigación. La creación del Centro de Recursos en la administración central fue importante para el crecimiento de la investigación en Puerto Rico en su momento, pero al mismo tiempo se ha vuelto un ente controversial frente a agencias externas y justificar su existencia nos hace más vulnerables a posibles penalidades por incumplimientos. Como lo son los sistemas de California y Texas, por ejemplo, cada recinto debe ser autónomo en cuanto al procesamiento de fondos externos.
- Para superar la falta de un ente central de apoyo, hay que crear incentivos para someter propuestas y dedicarse a la consecución de fondos externos de una manera agresiva y asegurarse que este engranaje de investigación en cada recinto funcione eficientemente y sea auto sostenible.
- Hay que examinar la redistribución de los costos indirectos que se cobran a las agencias federales de tal forma que la mayoría se quede en cada recinto, en el departamento, y decanato, y mínimamente en rectoría y administración central. Los costos indirectos negociados son alrededor del 50% del presupuesto en una propuesta. Este rubro tiene la intención de pagar la infraestructura administrativa que apoya cada proyecto de investigación. Por lo tanto, es justo que se redistribuya de forma que efectivamente pague por ellos. Por la electricidad y otros insumos, apoyo administrativo y secretarial y por la infraestructura pre y post award. Pero también debe servir como incentivo. Cada profesor deberá poder contar con fondos para equipar sus laboratorios y llevar a sus estudiantes subgraduados a conferencias. Un 40% de costos indirectos debería ir a los departamentos que dan apoyo a los investigadores con servicios secretariales y de administración y con los insumos de sus laboratorios. Departamentos exitosos atrayendo fondos externos deberán tener claramente una mayor holgura para poder atender necesidades extraordinarias, como mejorar sus instalaciones y equipos. El resto debe distribuirse entre el decanato y la rectoría correspondientes para establecer la infraestructura para pre y post award que sea necesaria y compatible con el número de propuestas y de dadas que cada recinto reciba. Es decir que, si un recinto no es exitoso en la consecución de fondos, pero somete muchas propuestas, deberá fortalecerse ese lado, pero tener el número de personas en post-award que correspondan a la cantidad de trabajo que existe, de tal forma que sea una infraestructura apropiada y efectiva. EL resto podrá llevarse a una administración central más ágil y comprometida con la imagen de la UPR y con proveer servicios para los recintos que se puedan negociar en conjunto a mejor precio.

ESTRATEGIA: VISIBILIDAD DE LA UPR EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.

La parte de elevar el nombre de la UPR a nivel mundial es esencial por muchas razones. Es indudable que existen muchas colaboraciones y alianzas en los recintos por parte de profesores individualmente con otros afuera, y que muchos investigadores tienen prestigio a nivel mundial, pero esto debe potenciarse. Con esto no quiero decir que la UPR no es conocida en ningún medio. De hecho, por ejemplo, el RUM recibe cientos de empleadores todos los años a su feria de empleo, la mayoría para posiciones fuera de la isla. El desempeño de excelencia de nuestros estudiantes como empleados ha hecho que muchas compañías los busquen. Igualmente, muchos programas graduados de prestigio en los Estados Unidos ven con agrado aplicaciones de nuestros estudiantes, ya que su experiencia con ellos ha sido positiva. Sin embargo, en cada conferencia académica a la que voy, hay siempre más de algún investigador que desconoce completamente la UPR, y desconoce, por lo tanto, el nivel académico de nuestros profesores y estudiantes.

Esto tiene implicaciones importantes, algunas de ellas financieras. Si la UPR no es conocida por todo el mundo, sobre todo por aquellos en el mundo académico, es mucho más difícil conseguir fondos, realizar alianzas y colaboraciones con la industria, y conseguir donativos de empresas internacionales para construir edificios nuevos, equipar laboratorios y fortalecer programas como ocurre en otros lugares. Dado que las agencias que dan fondos para la investigación en su mayoría lo hacen evaluando las propuestas a través de paneles formados por expertos que vienen de diferentes universidades y de la industria, los cuales evalúan no solo la idea propuesta sino también la capacidad institucional para llevarla a cabo es primordial que la capacidad de la UPR de hacer investigación de nivel competitivo no sea cuestionada. Con el flujo constante de nuevos profesores y estudiantes internacionales en

las universidades americanas, sobre todo asiáticos y del medio oriente, es primordial que estemos continuamente contando nuestra historia.

Desde el momento que llegué a Puerto Rico he sido proponente de que el prestigio que la UPR tiene a nivel local tiene que ser promocionado afuera. Asimismo, aunque la cultura puertorriqueña es única e indiscutiblemente separada de la cultura anglo-norteamericana, Puerto Rico es también parte de la nación americana y como tal debe tomar plena ventaja de esa situación única. En mi primer año en el Recinto ayudé a organizar una conferencia internacional en mi área de investigación, donde el RUM fue el anfitrión de 700 investigadores. Todas estas conferencias internacionales ponen el nombre de Puerto Rico y de la UPR en alto, pero cada vez más los investigadores evitan ese tipo de responsabilidades quizás debido a los riesgos de quedar mal, impuestos por nuestra propia burocracia e ineficiencias. Otra forma de promover a la universidad es a través de las asociaciones profesionales, donde muchos, contrario a lo que se cree, no conocen el prestigio y calidad de educación de la UPR. Todos los decanos, directores de departamento y rectores deberán participar de las asociaciones que existen a nivel Estados Unidos en las que se reúnen para discutir los desafíos y actualizaciones de un campo específico. Si no nos conocen, los mismos no tendrán una opinión favorable sobre nuestra capacidad a la hora de tomar acciones para las que la reputación de la universidad es muy importante.

Para concluir este Plan de Trabajo, quiero expresar que espero que mi amor por la isla y mi compromiso con la misión de la UPR sean obvios y transparentes. Ha llegado el momento de regresar a Puerto Rico, portadora de una visión externa mucho más amplia y globalizada y mejor preparada y con más experiencia para servirle. Deseo hacerlo porque considero que tengo el liderazgo, los atributos y las experiencias necesarias para renovar y transformar la UPR para que le sirva bien a Puerto Rico y llevarla al sitio que le corresponde.