

*Aprobada con  
enmiendas  
27/sep/2016  
JPM*

**ACTA DE LA REUNIÓN EXTRAORDINARIA CELEBRADA  
EL MARTES, 8 DE MARZO DE 2016**

**SENADORES CLAUSTRALES Y ESTUDIANTILES ELECTOS:**

**Presentes:**

Naysha Alcalá (Est.)	Juan C. Martínez Cruzado
Noel Artiles-León	Lester McGrath
Iván Baigés	Carlos E. Ortiz Malavé
Sonia Bartolomei	Carlos U. Pabón Ortiz
Cyndia Caraballo	Nelson Pagán Suárez
Joaquín Chong	Karen Ríos-Soto
Mario J. Córdova Claudio	Krizia Rivera (Est.)
Mildred Cortés	Jaime E. Sepúlveda Rivera
José J. Del Toro (Est.)	Víctor Siberio Torres
Ricardo Ferrer (Est.)	Luis F. Silva Guerrero
Hiram González	David R. Sotomayor
Gustavo Gutiérrez	Freya Toledo Feria
Carlos Hernández	Abel J. Urbán (Est.)
Héctor J. Huyke	Pedro Vásquez
Matilde Iglesias Curbelo	Linda L. Vélez Rodríguez
Eric A. Irizarry Otaño	
Raymond Knight	
José A. Martínez Cruzado	

**SENADORES CLAUSTRALES Y ESTUDIANTILES EX OFFICIO:**

**Presentes:**

Lucas N. Avilés Rodríguez	Francisco Monroig
Francisco Vargas (Est.)	Agustín Rullán
John Fernández Van Cleve	Antonio González Quevedo
Francisco Maldonado Fortunet	Elsie Torres Negrón
Ana E. Martín Quiñones	Pedro D. Rodríguez (Est.)
Joseph Maya (Est.)	Manuel Valdés Pizzini

**Excusados:**

Rosa Buxeda	Lorenzo Saliciti
Uroyoán R. Walker	Melvin Carrión
	Tomás Vargas Otero

**Secretaria:**

Judith Ramírez Valentín

**Asistentes:**

Lisette Pérez  
Blanca Vélez

Se reúne el Senado Académico del Recinto Universitario de Mayagüez, en la fecha arriba indicada previa convocatoria del Rector, Dr. John Fernández Van Cleve, quien preside. La reunión comienza a las dos y dieciocho minutos de la tarde en la Sala de Reuniones del Senado Académico Dr. Andrés Calderón Colón. La Secretaria pasa lista y constata el cuórum con la presencia de cuarenta y cinco miembros del Senado, según consta de la lista que antecede.

**INFORME DE LA “ASSOCIATION OF GOVERNING BOARDS OF UNIVERSITIES AND COLLEGE” – BUILDING A SUSTAINABLE UNIVERSITY SYSTEM: FROM CONVERSATION TO ACTION A PROGRAM OF CHANGE FOR THE UNIVERSITY OF PUERTO RICO”**

El Senado Académico acordó crear un comité que deberá evaluar y generar unas recomendaciones al Senado con relación a los siguientes temas específicos a los que alude el informe de la “Association of Governing Boards of Universities and Colleges”:

1. La reducción de la Administración Central
2. El papel del Consejo de Educación Superior en la UPR
3. La autonomía académica e investigativa, administrativa y fiscal
4. La necesidad de mantener la Política Partidista fuera de la Administración de la Universidad Pública

El Comité estará compuesto por 5 claustrales, 3 estudiantes y 2 representantes del personal no docente del Recinto. De no conseguirse la participación del personal no docente luego de un esfuerzo genuino para así hacerlo, el comité se constituirá con los senadores claustrales y estudiantiles.

El Comité quedó compuesto por los Senadores: José Martínez Cruzado, Héctor Huyke, Lucas N. Avilés Rodríguez, Juan C. Martínez Cruzado, Carlos U. Pabón, Francisco Vargas Alcántara (Est), Pedro D. Mercado Rodríguez (Est.) y Joseph Maya (Est.). Se invitarán a los dos miembros del Personal No Docente (Hermandad y Federación).

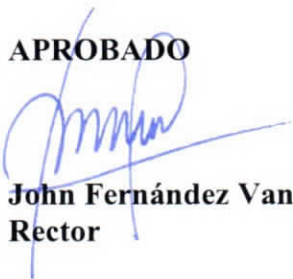
El comité deberá rendir su informe para el mes de abril de 2016.

Se clausura la reunión a las cinco y cincuenta y cinco minutos de la tarde.

**DE TODO LO CUAL DOY FE Y CERTIFICO,**

  
**Judith Ramirez Valentín**  
Secretaria

**APROBADO**

  
**John Fernández Van Cleve**  
Rector

# **El Informe de la AGB y una mayor autonomía para el RUM: puntos a negociar (investigación y labor creativa)**

- Juan C. Martínez Cruzado, Senador por Artes y Ciencias
- 8 de marzo de 2016

## Personal consultadas:

- Dra. Marisol Vera
- Dr. Luis F. Cáceres
- Dr. Oscar Marcelo Suárez
- Dr. Félix Fernández
- Dra. Belinda Pastrana
- Dr. Fernando Gilbes
- Dr. Nelson Cardona
- Dr. Juan López Garriga
- Dr. Raúl Macchiavelli

**Autonomía = Autoridad**

**(Para tomar ciertas decisiones e  
iniciativas)**

# **Visión:**

- **No existe nada no negociable.**
- **Lo ideal será obtener la autoridad para tomar decisiones sobre todos los siguientes asuntos.**
- **Obtener la autoridad para ciertos asuntos es más importante que para otros asuntos.**
- **¿Cuáles son más importantes?**

# Asunto #1(1):

## Retención del 100% de los costos indirectos obtenidos por propuestas

### Situación actual:

- La AC se queda con el 25% de los fondos para cubrir costos indirectos.

### Implica:

- Tendremos que hacernos cargo del 100% de los fondos de pareo (25% vs 100%).

- Tendremos que negociar las tasas de costos indirectos directamente con las agencias donantes (NSF, NIH, USDA, DoD, etc.). Las tasas para la EEA y la SEA podrían ser distintas a la del CID.

# Asunto #1(2):

Retención del 100% de los costos indirectos  
obtenidos por propuestas

Implica:

- Tendremos que establecer un mecanismo formal para proveer fondos de inicio para nuevos investigadores y creadores.

No debe implicar que el RUM no pueda seguir compitiendo por fondos del Fideicomiso de Ciencia, Tecnología e Investigación.



# **Asunto #2(1):**

## **Facilitar la creación de programas graduados**

**Por qué:**

**- La investigación se beneficia de mejores y más programas graduados, pero la aprobación de programas graduados fácilmente toma más de una década luego de éstos haber sido aprobados en el RUM.**

# **Asunto #2(2):**

## **Facilitar la creación de programas graduados**

**La AGB reconoce una duplicidad en el proceso y recomienda eliminar las funciones del Consejo de Educación de Puerto Rico (p.7).**

**La solución propuesta por la AGB requeriría un cambio en la Ley.**

**Podría explorarse la posibilidad de que la JG solamente determinara si es aceptable o no para ella la creación del programa. La revisión del cumplimiento con ciertos estándares a nivel sistémico sería eliminada a favor de mantener la revisión por el Consejo de Educación.**

# **Asunto #3:**

**Que se permita que el Director de Recursos Humanos del RUM sea el administrador del Plan de Retribución y Clasificación del Personal del RUM.**

**Problema:**

**- En el Plan no están definidos los puestos de técnicos especializados de laboratorio. Sólo se pueden contratar con el sueldo correspondiente si se les da un nombramiento como personal de confianza.**

# Asunto #4:

Que el Rector tenga la libertad de decidir si va a buscar o esperar por el respaldo de la Presidencia para la consecución de acuerdos de entendimientos con otras instituciones.

Situación actual:

- Todo acuerdo de entendimiento con una institución internacional o que conlleve intercambio de estudiantes o de personal necesita el aval del Presidente.

Problema:

- En varias ocasiones el retraso ha sido fatal.
- A veces se introducen cambios que deshacen el acuerdo.

Solución:

- El Rector sopesará si el acuerdo vale el riesgo que conlleva.

# Asunto #5(1):

Que la Administración Central provea un fondo de semilla para la oficina de propiedad intelectual y patentes del RUM (125K/año) por 5 años.

Situación actual:

- La oficina del RUM carece de los recursos para atender apropiadamente las necesidades de los investigadores que tienen inventos o propiedad intelectual que quieren proteger o comercializar.
- No hay confianza con la AC. Las quejas en cuanto a la oficina en la AC incluyen casos de patentes logradas en los cuales ya, 5 años más tarde, ni el investigador ni su recinto han visto un «penny».

# **Asunto #5(2):**

**Que la Administración Central provea un fondo de semilla para la oficina de propiedad intelectual y patentes del RUM (125K/año) por 5 años.**

## **Justificación:**

**- Someter una propuesta de Propiedad Intelectual a la USPTO conlleva un cargo de \$10,000 y hay un cargo anual adicional por mantenerla.**

## **Acuerdo:**

**- Se le puede ofrecer a cambio a la AC el 10% de las ganancias.**

# Asunto #6:

## Idear mecanismo para no tener que esperar a que la Adm Central asigne números de cuentas para UFIS.

### Situación actual:

- Una vez se somete la justificación con todos los datos necesarios (número de proyecto, cantidad aprobada, nombres y datos de PIs), tarda más de una y a veces varias semanas. De haber algún problema menor, como puede ser darle acceso a alguna secretaria que entrará requisiciones, solamente la Adm Central puede resolverlo, y con frecuencia tarda meses.

### Solución:

- El CID mantiene el sistema FRS. El CID podría dar un número en FRS para que los PIs puedan comenzar a usar la cuenta, y cuando la AC asigne un número en UFIS, entonces se hace la equivalencia entre los dos números.

# **Asunto #7:**

## **Que se libere al RUM de cumplir con la Certificación 167 de 2014-15 de la JG**

### **Situación actual:**

- La Cert. 167 subió a \$1000 el valor mínimo de un equipo para ser incluido en inventario con número de propiedad. Se quedan fuera la inmensa mayoría de los equipos que hay en el RUM. El único propósito aparente es facilitar la confección de estados financieros.

### **Propósito:**

- Proteger mejor el equipo del RUM.



# Asunto #8:

## Que se le dé autoridad al RUM para negociar con su equipo

### Situación actual:

- Frecuentemente los investigadores tienen un equipo que podrían negociar por un «trade-in», o que quisieran actualizar para que cumplan con unos nuevos estándares, pero no existe la flexibilidad para hacerlo en un tiempo razonable.

### Solución:

- Que se le permita a la Oficina de Propiedad Proteger establecer un mecanismo para realizar los «trade-in» o actualizaciones. Cualquier acción de este tipo sería informada a la AC.

# **Otras ideas que ayudarían indirectamente a la investigación**

**Cuenta separada para el CID – permitiría identificar más eficientemente las cuentas por cobrar que tiene el CID.**

**Liberar al RUM de la Certificación que le instruye a enviar a la AC los ingresos por concepto de empresas universitarias.**

**Crear fundaciones donantes bajo la sección 501(c)3.**

**Crear un puesto de Director o Decano de Investigación.**

**¡GRACIAS!**

## Lo académico vs. la centralización en la UPR: algunos ejemplos y por qué el asunto tiene que ser central en nuestra academia

Carlos U. Pabón-Ordz, PhD  
Senado Académico del RUM  
Reunión extraordinaria del 8-marzo-2016

Contenido de la discusión:

- ¿Qué hace falta para definir un programa académico de excelencia?
- ¿Cómo la centralización forzada por la AC-UPR afecta la implantación de programas académicos de excelencia en el RUM-UPR?
- ¿A quién le puede interesar la excelencia académica?

## ¿Qué hace falta para definir un programa académico de excelencia? (1)

- A- Cursos de especialidad ricos en contenido
- estructurados individualmente para promover el aprendizaje de los temas de cada curso
  - cobertura razonablemente completa al nivel del curso
  - tiempo para leer, entender, asimilar y aplicar las ideas básicas
  - buenos textos guías
  - lista de referencias adicionales apropiadas y otras más avanzadas
  - algunas referencias deben estar accesibles
  - buenos instructores
    - (doctos, experimentados, eficientes sobre el tema)
  - cobertura, nivel y rigor sintonizado a su función en el programa académico
  - algunos cursos deben aprobarse en residencia en la institución que confiere el grado
  - nivel de cobertura que exceda un poco el umbral necesario
  - rigor de aprobación que motive al estudiante a prepararse excediendo un nivel umbral

## ¿Qué hace falta para definir un programa académico de excelencia? (2)

- B- Cursos preparatorios (i.e., pre-requisitos y co-requisitos) adecuados
- sintonizados a las necesidades de los cursos posteriores del programa académico
  - complementar el desarrollo de destrezas colaterales en la profesión
- C- Experiencias de laboratorio o de campo
- laboratorios equipados y actualizados suficientemente
  - instalaciones equipadas para promover el aprendizaje (e.g., hortalizas, establos, estaciones de antenas, jardín botánico, etc.)
  - secuenciadas para optimizar la aplicación de conceptos aprendidos en conferencia
  - instructores que puedan motivar el aprendizaje y la discusión de los experimentos
  - tiempo para "digerir" lo aprendido
- D- Seminarios y actividades extra al currículo
- conferenciantes, viajes de campo y culturales

## ¿Qué hace falta para definir un programa académico de excelencia? (3)

- E- Experiencias de investigación técnica en la disciplina
- mentores hábiles e informados
  - proyectos estudiados con una profundidad adecuada al nivel esperado del educando
  - laboratorios equipados para el proyecto a estudiar
  - recursos bibliotecarios accesibles y suficientes para el proyecto
  - recursos de computación accesibles y suficientes para el proyecto
  - otros recursos de apoyo asequibles y oportunos
    - talleres de fabricación de equipo y piezas
    - procesos colaterales (e.g., controles de seguridad, almacenamiento de sustancias químicas, IRB)
    - financiación
    - ayudantías
  - apoyo para conferencias y publicaciones
  - materiales y equipo (mantener hortalizas, ganado, etc.)
  - mantenimiento de la infraestructura

#### ¿Qué hace falta para definir un programa académico de excelencia? (4)

- F. Internados o prácticas cooperativas
- guiadas por instructores conocedores de las potenciales aplicaciones
  - estructuradas para aplicar conocimientos
  - experiencias reales con laboratorios, industrias, agencias, hospitales, etc.
  - mentores extra-muros dispuestos y concertados para guiar la experiencia del internado
  - realizables en un tiempo limitado y en fase con el nivel académico del estudiante
  - ofrecen seguridad al educando y a la comunidad servida
    - internados en hospitales
    - servicios sociales a comunidades especiales
    - prácticas docentes

#### ¿Qué hace falta para definir un programa académico de excelencia? (5)

- G- Profesorado dispuesto a guiar académicamente al estudiante en la
- discusión de los temas técnicos del programa y sus cursos
  - discusión de la secuencia temática de componentes del programa
  - discusión informada, actualizada y veraz de las alternativas post-grado
  - discusión de la aplicabilidad de la disciplina de estudios
    - conceptos fundamentales de la disciplina
    - aplicaciones básicas
    - nuevos desarrollos de la disciplina
    - áreas de estudio post-grado en la disciplina
  - consejería académica para superar escollos en los estudios

#### ¿Qué hace falta para definir un programa académico de excelencia? (6)

- H- Admisión juiciosa de estudiantes
- auscultar las destrezas y aspiraciones del solicitante (caracterizar al estudiante prospectivo)
  - armonizar las características del estudiante con los requerimientos académicos (explícitos e implícitos) del programa del que aspira obtener un grado
    - durante su carrera universitaria
    - posiblemente previo a iniciar sus estudios universitarios
    - en la carceraria a su graduación
  - ofrecer consejería social, psicológica, salubridad
  - participación en actividades constructivas extra-curriculares
    - labores en asociaciones profesionales estudiantiles
    - ayuda a enfocar en la utilidad de la profesión seleccionada
    - interacción profesional con la comunidad extra-muros
- I- Estructura del programa debe ser pensada muy bien al construirse

#### ¿Cómo la centralización forzada por la AC-UPR afecta la implantación de programas académicos de excelencia en el RUM-UPR? (1)

- A- Algunos ejemplos de certificaciones y edictos que impactan esta academia
- 1- Procesos para aprobar cursos nuevos y revisar cursos existentes
- Cert. 130-JS-1999-2000  
"Manual de instrucciones y procedimientos para el registro y codificación uniforme de cursos en la UPR"  
Cert. 112-JS-2014-2015  
"Guía para la creación, codificación uniforme y el registro de cursos en la UPR"  
Cert. SA-10-13  
Procedimiento para la creación y autorización de cursos INTD  
Cert. SA-15-54  
Codificación uniforme de cursos en el RUM  
Cert. SA-15-70  
Protocolo para evaluar y aprobar propuestas de acción sobre cursos del RUM

**¿Cómo la centralización forzada por la AC-UPR afecta la implantación de programas académicos de excelencia en el RUM-UPR? (2)**

- 2- Procesos para aprobar o revisar programas académicos
- Cert. 113-CES-1993  
"Normas y guías para la consideración de estudio y trámite de propuestas" [sobre nuevos programas académicos]
- Cert. 181-JS-1994-1995  
Moratoria en el establecimiento de nuevos programas académicos hasta concluir la elaboración del Plan Estratégico de la UPR o 6 meses
- Cert. 80-JS-2005-2006  
"Reglamento para la creación de programas académicos de la UPR"
- Cert. 43-JS-2006-2007  
"Reglamento para la evaluación periódica de programas académicos en la UPR"

**¿Cómo la centralización forzada por la AC-UPR afecta la implantación de programas académicos de excelencia en el RUM-UPR? (3)**

- 3- Sobre las Secuencias Curriculares
- Cert. 86-JS-1994-1995  
Autorizar secuencias curriculares para la certificación de maestros, programas de honor y licencias profesionales
- Cert. 27-JS-2003-2004  
"Políticas y normas para autorizar secuencias curriculares de interés especial para la UPR y para el servicio público"
- Cert. 47-JS-2004-2005  
"Políticas y normas para autorizar secuencias curriculares de interés especial para la UPR y para el servicio público"
- Cert. 69-JG-2013-2014  
"Política de segundos bachilleratos, segundas concentraciones, concentraciones menores y certificaciones profesionales en la UPR"
- Cert. SA-15-07  
"Política y normas para autorizar secuencias curriculares de interés especial en el RUM de la UPR"

**¿Cómo la centralización forzada por la AC-UPR afecta la implantación de programas académicos de excelencia en el RUM-UPR? (4)**

- 4- Contratación del personal docente para ejercer la cátedra
- "Informe de actividades de profesoras" (AC-UPR, agosto-2005)  
Cert. 145-JS-2005-2006  
Grado académico mínimo para ejercer la docencia (profesor o investigador)
- Cert. 105-JG-2014-2015  
"Tabla de equivalencias de tarea académica para el personal docente de la UPR"
- Cert. 60-JG-2015-2016  
"Tabla de equivalencias de tarea académica para el personal docente de la UPR"

**¿Cómo la centralización forzada por la AC-UPR afecta la implantación de programas académicos de excelencia en el RUM-UPR? (5)**

- 5- Admisión y promoción de educandos en los programas académicos
- "Política institucional sobre la autorización a estudiantes para tomar cursos en otras unidades o instituciones universitarias (permisos especiales)" (VP-AA, 31-mayo-1996)
- Cert. 54-JS-2000-2001  
"Normas institucionales sobre progreso académico satisfactorio para el otorgamiento de las ayudas económicas de la UPR"
- Cert. SA-09-07 "Requisitos generales de graduación"
- Cert. 50-JG-2014-2015  
"Medidas encaminadas a elevar las tasas de acceso, retención y graduación de los estudiantes de la UPR"

### ¿Cómo la centralización forzada por la AC-UPR afecta la Implantación de programas académicos de excelencia en el RUM-UPR? (6)

- 6- Estructura y espíritu en la UPR
- Cert. 1-JS-1993  
"Declaración de principios y propósitos"
- Cert. 014-JS-2001-2002 (fé de errata)  
Función primordial de la JS al formular directrices para orientar, desarrollar y supervisar la marcha general de la UPR
- Cert. 136-JS-2003-2004  
"Política de la UPR sobre la evaluación de la efectividad institucional"
- Cert. 49-JS-2006-2007  
"Normas que deben regir los acuerdos entre las unidades universitarias y partes en procedimientos administrativos adjudicativos de la UPR"
- Cert. 145-JG-2014-2015  
"Medidas para optimizar el uso de los recursos disponibles de la UPR mediante la reestructuración de procesos y prácticas institucionales"

### ... y el otro lado de la moneda (1)

- B- Interpretación ultra vires de la LeyUPR y las certificaciones del CES, JS y JG edicto del PresUPR del 25-enero-2012  
"Política institucional sobre la acreditación y convalidación de cursos en el Sistema Universitario": se fundamenta en varias certificaciones que fueron sacadas de su contexto  
Ley de la UPR, Art. 5.c. Deberes y atribuciones a la Presidencia de la UPR  
No hay atributo que le permita definir, intervenir o modificar las características académicas de los programas en las unidades institucionales.  
Cert. 51-JS-2000-2001 - (sólo 1 página)  
La JS "... exhorta a las diferentes unidades del Sistema Universitario a continuar fomentando y efectuando la reciprocidad en la aceptación y convalidación de los créditos que se ofrecen en las mismas".  
Cert. 115-JS-1996-1997  
"Política institucional sobre programas de traslado articulado y traslado general"

### ... y el otro lado de la moneda (2)

- Cert. 146-JS-2005-2006  
(deroga la Cert. 2-CES-1972-1973, que confería grados asociados en artes o en ciencias a estudiantes matriculados en programas de traslado, pero quienes no habían logrado completar su traslado a la unidad receptora)
- Cert. 190-JS-2000-2001  
"Política institucional y dirección estratégica para la Educación Continua y Estudios Profesionales en la UPR"  
("... asegurar que la misma atienda las necesidades de todas las DECE, sin menoscabar la autonomía de las unidades institucionales y la de las propias divisiones.")
- C- Estructuras auto-privilegiadas en la UPR
  - 1- VP-AA, VP-IT, VP-AE
  - 2- CRCI
  - 3- Proyectos de investigación variados en la AC-UPR

### Pero somos educadores

- D- ¿Para qué le sirve la autonomía académica a los estudiantes del Recinto?
  - 1- La autonomía es necesaria para garantizar la excelencia académica.
  - 2- La excelencia académica es la garantía de que los grados obtenidos por nuestros egresados implican que aprobaron el contenido esencial para sus disciplinas y que por ello el grado podrá ser apreciado a dondequiera que vayan a trabajar y estudiar.
  - 3- La excelencia académica motiva a que los estudiantes y los profesores vengan a estudiar y trabajar en el Recinto.
- E- Conclusión  
¿Queremos la excelencia académica asequible en la justa medida de nuestras fuerzas?

Puntos importantes relativos a la autonomía fiscal y administrativa del RUM ante la posibilidad de un contrato de administración según el modelo 1 propuesto Por AGB

Importante reconocer que el objetivo del Informe AGB es atender la crisis fiscal del Sistema UPR. Podemos usar esta oportunidad para adelantar la agenda de autonomía del RUM, pero no creamos que el Informe AGB es dirigido a darnos tal oportunidad.

Cualquier acuerdo de contrato de administración para el RUM debe ser usado para que el Recinto obtenga, aunque sea por "compra", la aspirada autonomía que establece la **Certificación del Senado 13-47**. Asumiendo que dicha Certificación recoge la Autonomía que aspiramos en el RUM. No es que vamos a lograr todos los puntos detallados en la Certificación, pero la negociación tiene que comenzar con todos esos puntos y el detalle de las funciones o regulaciones que debemos abordar para lograr cada punto. No pretendo delinear todas las áreas, pero sí, algunas que tiene que ser atendidas, otras serán incorporadas en la medida que se desarrolle el diálogo dentro del recinto y con las demás unidades, incluyendo la Presidencia y Junta de Gobierno.

La Certificación 13-47 habla de autonomía administrativa, fiscal, académica e investigativa. Comencemos a ver la autonomía administrativa según delineada en la referida Certificación.

### **Autonomía Administrativa**

*"a. un solo comité de búsqueda entre cuyos candidatos recomendamos se nombrará al rector del recinto."* (este punto debe ser atendido con las enmiendas al Reglamento que están ante la consideración de la Junta de Gobierno)

*"b. la expresión clara y contundente de que el rector de cada recinto será la máxima autoridad ejecutiva dentro de su recinto, y de ningún acuerdo dentro del recinto o entre el recinto y alguna otra institución o agencia necesitará la autorización de ningún funcionario externo al recinto excepto para aquellos acuerdos que comprometan bienes capitales o conlleven emisión de deuda."* (**Autoridad del rector para firmar acuerdos, contratos, y propuestas incrementando los niveles limitados actuales que comparte con el Presidente: contratos, propuestas, acuerdos locales e internacionales, )**

*"c. La eliminación del requisito de aprobación por parte de autoridades fuera del recinto para el nombramiento de funcionarios dentro del recinto, exceptuando el nombramiento del rector."* (**Incluyendo la autoridad de administrar el Plan de Clasificación y Retribución del Personal del RUM**)

*"d. Mecanismos con garantías procesales debidas que faculden a la comunidad universitaria del recinto y de cada unidad dentro del recinto a destituir al funcionario*



*que los dirija."* (este punto debe ser atendido con las enmiendas al Reglamento que están ante la consideración de la Junta de Gobierno)

*"e. La intransferibilidad de los deberes de los funcionarios del recinto."*

*"f. La autoridad exclusiva para planificar y distribuir su presupuesto."*

*"g. La adopción de un reglamento interno del recinto, confeccionado y aprobado por su Senado Académico."* **(En un contrato de administración no sería necesario un reglamento interno, solo en caso del modelo 4, Autonomía completa se activaría este punto)**

### **Autonomía Fiscal**

*"a. La asignación por ley de un porcentaje fijo del promedio del monto total de las rentas anuales obtenidas de acuerdo con las disposiciones de las Leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en los dos años económicos inmediatamente anteriores al año económico corriente y de lo ingresado en cualesquiera fondos especiales creados mediante legislación que se nutran de recursos generados por imposiciones contributivas."* **( punto 1 abajo. No necesariamente tiene que enmendarse la Ley, puede recibirse la asignación por Certificación de Junta de Gobierno que fije el contrato de administración)**

*"b. La retención íntegra de los ingresos propios de los recintos, por ejemplo: cargos por matrícula, cuotas cobradas a los estudiantes y reembolsos de costos indirectos."* **(Queda claro que también se adquiere la responsabilidad de proveer su pareo en propuestas de fondos externos. También se incluye los ingresos producto de renta de espacios y facilidades)**

*"c. La responsabilidad de rendir cuentas por el uso de los fondos públicos recibidos."* **(Estableciendo en el contrato de administración los criterios o parámetros que se cumplirán en término de número de estudiantes que se atienden, tasas de graduación, retención, costo por estudiante, costo de mantenimiento por pie cuadrado de espacio de investigación, enseñanza. Criterios de excelencia en academia, en infraestructura y su mantenimiento, entre otros)**

*"d. La autoridad exclusiva para fijar con las debidas garantías procesales las escalas salariales."* **(Necesidad de tener control en la negociación colectiva de los acuerdos laborales que afecten el personal del Recinto)**

*"e. La autoridad exclusiva para fijar con las debidas garantías procesales cargos y costos de matrícula."*

*"f. La autoridad exclusiva para recaudar fondos por conceptos de las patentes producidas por su personal."*

*"g. La facultad de tener y manejar sus cuentas bancarias e ingresos propios allegados mediante donativos, empresas universitarias y otras fuentes."*

**"h. La facultad para ahorrar y para acumular intereses." (Esto incluye la selección de institución bancaria donde deposite y mantiene sus cuentas. La autoridad de reconocer una Fundación 501c3 que colabore en la recaudación de fondos para el Recinto y sus programas.)**

Puntos importantes:

1. Es bueno recordar que por enmienda a la Ley 2, el 0.28 del 9.6% son del RUM para las agencias agrícolas. Esto no puede confundirse con lo que estaremos negociando y reclamando en esta Certificación. Debemos recibir fijo (fórmula) un por ciento del dinero fórmula que recibe la UPR, esto en adición a lo que se reciba por otras asignaciones legislativas con objetivos particulares como lo son la Red Sísmica y El Proyecto de Movimiento Fuerte.
2. En el RUM deben permanecer todos los recaudos que realizamos por producto de matrícula, cuotas, multas, transcripciones, y cualquier otro cargo que se hace al público por cualquier servicio que se ofrezca desde cualquiera de las facilidades del RUM en todo PR.
3. De igual forma debemos retener el derecho de establecer cualquier cuota o "fee" por cualquier servicio o gestión que se realice. Incluyendo la posibilidad de incrementar el cobro por transcripciones, graduación, y/o cuotas de estacionamiento que el Recinto desee establecer dentro de su plena autonomía.
4. Aunque se mantendría el costo por matrícula que fije el sistema UPR, no debemos descartar la posibilidad de fijar los costos por matrícula en programas que sean exclusivos del RUM y donde los costos de ofrecerlos sean mayores a los del resto del sistema, como lo hace Ciencias Médicas. Podríamos incluir en la negociación la aprobación final por la Junta de Gobierno a cualquier propuesta en esta dirección.
5. Derecho a retener todos los costos indirectos que genere el recinto, y de la misma forma asumir el pareo de nuestras propuestas de fondos externos.

## **Algunos apuntes sobre las situaciones que pueden presentarse con el modelo de afiliación de algunos de los recintos subgraduados al RUM. (modelo 2 AGB)**

Hagamos unas aclaraciones importantes:

- i. Tener cuidado cuando entremos a hablar de este modelo porque no queremos dar la impresión que estamos promoviendo la afiliación involuntaria de unidades al RUM.*
- ii. Cualquier afiliación tiene que ser voluntaria y reconocida como beneficiosa para todas las partes afectadas.*
- iii. Cualquier ejercicio de afiliación, tiene que garantizar la no perturbación de los programas y servicios que se ofrecen en el RUM.*

Ante la posibilidad que se nos requiera la administración o colaboración en la administración de cualquier otro recinto, debemos establecer las condiciones bajo las cuales aceptaríamos tal gestión.

1. Debe ser una gestión aceptada por la unidad (es) intervenidas. No vamos a imponer a otras unidades lo que no queremos se nos imponga a nosotros. Reconocemos que muchas de estas unidades no tienen la masa crítica y/o la infraestructura administrativa para operar como unidades autónomas. Ha sido esto la causa de mucha de la centralización reciente en el sistema. Cada vez que se centraliza una función para atender estas situaciones, los recintos grandes sufrimos, pues se nos quitan competencias. El Informe AGB ofrece varias alternativas, una es que se afilien al RUM o RRP. Dicha afiliación tiene que ser consentida y debe ser para algún propósito (s) particular (es).
2. Hay que conocer la capacidad que tenemos y la que hemos perdido por las medidas cautelares que llevamos implantando desde 2008. El Recinto ha perdido personal en áreas críticas, que no ha sido sustituido, Una nota para destacar lo crítico de este asunto. Recientemente hemos tratado de dar auxilio a varias unidades con asuntos sencillos como reparación de vehículos y no hemos podido atender el asunto con la prontitud que ellos esperan. La realidad es que la reducción de personal que ha tenido el Decanato de Administración del RUM en los pasados 10 años no nos permite atender adecuadamente todas nuestras áreas de competencia.
3. Por otro lado, El Recinto ha tenido experiencia de administrar otras unidades fuera del recinto. Hace unos años las librerías de Aguadilla y Ponce fueron parte del recinto. Debemos estudiar las experiencias vividas y aprender de ellas.
4. Existen áreas en la que podríamos considerar ofrecer servicios a algunas de estas unidades: Administración de Recursos Humanos, Finanzas, Compras, Presupuesto.

5. Reconocer que las unidades que por aproximación geográfica podrían ser producto de este acuerdo de afiliación, son las unidades más pequeñas y con más problemas fiscales y de infraestructura administrativa y programática. Estas son, el *conglomerado Oeste*: Aguadilla, Utuado, Ponce y Arecibo, que al compararlas con Bayamón, Carolina, Cayey y Humacao, el *conglomerado Este*, nos lleva una significativa ventaja en recursos. Solo para ilustrar, Río Piedras tenía en los 1990 sobre 20,000 estudiantes, cifra cercana a lo que suman hoy, los recintos metropolitanos (Río Piedras, Carolina y Bayamón). Las reducciones presupuestarias hasta hoy han sido proporcionales para todos, lo que ha puesto en ventaja al recinto de Río Piedras, que ha reducido su matrícula en forma desproporcional al resto del sistema.

En resumen, El *modelo de Afiliación* es algo que podría traer beneficios al Recinto, y otras unidades del Sistema UPR, si se hace correctamente y por ello debemos estar abiertos a dialogar y estudiar toda oferta o solicitud que se presente. Pero no puede ser algo que fomentemos o iniciemos nosotros como Recinto, pues no está entre las recomendaciones para las unidades con programas graduados como el nuestro.

6. Una de las alternativas que deben ser evaluadas es la forma en que se financia y presupuestan las unidades del sistema. En lugar de la estructura actual donde los presupuestos vienen de una Administración Central hacia las unidades que sea al contrario. El Presupuesto se distribuya en términos porcentuales entre las unidades de acuerdo a criterios medibles ( ejemplo: número de estudiantes, pietaje de infraestructura, funciones de investigación o servicio a la comunidad, tasas de graduación, tasas de retención, y otros de acuerdo a las proporciones que se acuerde) entre las once unidades y luego sean estas las que decidan financiar aquellas actividades de administración central que sean necesarias para mantener el sistema. Obligando en todo momento a que esa administración central (presidencia) tenga que justificar y solicitar sus presupuesto a los recintos. Junta de Gobierno mantendrá su poder de presupuestar la universidad, pero no la AC.

Lucas N. Avilés Rodríguez  
8 de marzo de 2016  
Senado Académico RUM

CONSTRUYENDO UN SISTEMA  
UNIVERSITARIO SOSTENIBLE:

DE LA CONVERSACIÓN A LA ACCIÓN,  
Un Programa de Cambio  
para la Universidad de Puerto Rico

Martes 8 de marzo de 2016  
José A. Martínez Cruzado

## *Introducción*

- La Certificación #74 (2013-14) de la JG encomienda al Presidente de la UPR a preparar una propuesta de reestructuración de la UPR.
- **“Encomendar al Presidente de la Universidad de Puerto Rico la preparación de una propuesta de reestructuración administrativa y académica de la institución a la luz de las nuevas realidades fiscales y los retos que enfrenta la Universidad para su sostén y desarrollo.” – 18 de febrero de 2014.**
- Al día de hoy el Presidente de la UPR no ha presentado una propuesta al respecto.
- En vista de la inacción de el Presidente...

## *Introducción*

- La Junta de Gobierno (JG) encomienda este estudio a la Asociación de Juntas Gobernantes de Universidades y Colegios (AGB)
- El reporte delinea un enfoque comprensivo para habilitar a la UPR a ajustarse a la *realidad fiscal* actual y proyectada.
- El reporte ofrece recomendaciones de cambios en:
  - La forma en la que se practica o se lleva a cabo la gobernanza compartida
  - El liderato del Presidente y de la JG para llevar a cabo el proceso
  - La reestructuración del sistema de 11 unidades
  - Un enfoque agresivo para reducir costos, y
  - Estrategias para acelerar el crecimiento.

## *Introducción (cont)*

*- Intereses particulares de la JG -*

- 1) **Incrementar la eficiencia fiscal de la AC.**
- 2) Reducir la duplicación de funciones y servicios.
- 3) Mejorar los resultados medibles tanto en el área de finanzas como en la de la educación.
- 4) *Mejorar las relaciones de trabajo.*
- 5) Proponer un mejor alineamiento de metas del sistema, la AC, las 11 unidades y las organizaciones afiliadas.
- 6) *Mejorar la capacidad de la AC para proveer liderazgo a todo el sistema.*
- 7) *Mejorar las relaciones entre la AC y la JG.*



# *Equipo del AGB*

## **Miembros**

- Dr. Terrence MacTaggart
- Dr. Thomas Meredith
- Mr. Richard Novak
- Ms. Elizabeth Alvarado
- Ms. Cristin Tousi

## **Puntos Sobresalientes**

- Líderes de sistemas en cinco estados (de forma combinada) : Alabama, Georgia, Maine, Minnesota, y Mississippi
- Más de 100 años de servicio en liderato, planificación y políticas de educación superior

# Equipo del AGB (cont.)

## Tareas

- Se prepararon por varias semanas para la visita a PR
- Visita: 19 – 23 Octubre, 2015
- Entrevista a Jorge Sánchez, Uroyoán Walker, 41 miembros de la facultad y administradores y 2 veces con el Comité designado para este estudio.

## Documentos Estudiados

- Ley UPR, RGUPR
- *Cert. 92-16 del SA - RUM*
- *Cert. 14-32 del SA – RUM (Informe Comité Inst. Ref. Univ.)*
- *Cert. 14-37 del SA – RUM (CRCI)*
- *Reforms symposium for a new PR (Feb. 1, 2014). The Time is Now, Mayagüez, PR*
- Los 11 reportes de la MSCHE del 2011.
- Otros

# *Crisis Económica en PR y su Impacto en la UPR*

## **Situación Económica**

- 80% de los fondos de la UPR provienen del Gobierno.
- Actualmente hace grandes esfuerzos para pagar la deuda y busca ayuda federal.
- Se busca que leyes de quiebra apliquen a PR.
- Pase lo que pase requerirá mayor sacrificio de PR.
- **Hay que economizar \$\$\$.**

## **Situación en UPR**

- Se han tomado pasos para aliviar la crisis en la UPR.
- El AGB ofrece ideas, algunas incómodas o que han sido rechazadas en el pasado ante otras circunstancias.
- Ideas ofrecidas han funcionado muy bien en otros sitios y vale la pena considerarlas.
- La JG debe analizar, seleccionar alt. preparar planes detallados, implantar cambios y tomar acción.

# Resumen de Recomendaciones del informe

- *Que la UPR cambie intencionalmente la práctica de gobernanza de una de conversaciones eternas a una de conversación, decisión y medición de resultados. Esto aplica a la facultad, empleados, estudiantes, a la JG, al Presidente y a los Rectores.*
- *Que el Presidente y los rectores tomen el rol protagónico que les corresponde. Que tomen el liderato.*
- *Que la JG reestructure el sistema para garantizar mayor autonomía a las tres instituciones mayores...*
- *El rol de la JG y del Presidente cambia marcadamente durante el proceso:*
  - *La JG, por medio de un comité, vela por el proceso.*
  - *El proceso es manejado x el presidente (AC), en colaboración con los rectores*

# Comentarios adicionales

- Para alcanzar los cambios se requiere que todos los líderes del sistema guíen a sus instituciones a través de un periodo de cambios difíciles. Necesitarán:
  - **Aceptar** la realidad del reto fiscal.
  - **Comprometerse** a trabajar coordinadamente los cambios necesarios, e
  - **Implementar** el nuevo orden de asuntos. Todo esto a su vez requiere:
    - Transparencia, confianza y estar decidido a actuar a pesar de los retrocesos y las críticas. La situación económica hace estos cambios necesarios.
- Adoptar estas actitudes positivas mientras se abandonan los hábitos que no llevan a cambios no será fácil. La cultura académica ha promovido la retórica sobre la acción, este patrón trabajó bien mientras los recursos fluían fácilmente. El ambiente de hoy no permite conversaciones eternas y críticas que paralicen la acción.
- Aquellos que no estén dispuestos a engranar en este proceso dificultoso de cambio obstaculizan el progreso.

# *Recomendaciones al Consejo de Educación de PR:*

- 1. Se eliminen sus funciones de aprobar currículo, cursos y programas, excepto donde la ley federal requiera dicha aprobación.
- 2. Sus funciones deben enfocarse principalmente en el sector privado y propietario.

# *Recomendaciones a los Líderes Políticos:*

- Ambos partidos políticos mayoritarios deben apoyar la JG, mantener su estructura actual y resistir las voces de cambiar su estructura o sus miembros.
- Los partidos políticos deben comprometerse a no exigir ni esperar, con cada ciclo electoral, cambios en los líderes académicos.
- Los líderes electos deben:
  - darle a la JG autonomía para nombrar, evaluar, renovar y, cuando sea necesario, despedir a su presidente y a sus rectores según sus reglamentos. La persona mejor calificada debe ser nombrada a estos cargos, independientemente de otros factores.
  - discontinuar sus esfuerzos de enmendar el estatuto fundacional del sistema UPR o de reconstituir los deberes y responsabilidades de la JG.
  - acordar entre sí que los nombramientos a la JG deben descansar en las cualidades de liderato, experiencia y sabiduría.

# *Responsabilidad de la JG para liderar el cambio tiene 3 niveles*

- *El fundamental es la deber fiduciaria (Un deber fiduciario es una obligación legal de actuar únicamente en los intereses de la otra parte.) hacia el pueblo de PR.*
- *El segundo nivel consiste en la responsabilidad de la JG de comunicarse y conectarse con las partes interesadas, tanto dentro del sistema UPR como con la comunidad en general.*
- *El tercer nivel es el liderato de cambio en unión con el principal ejecutivo de la institución o del sistema.*



*Recomendaciones a la JG para ejercer  
responsabilidad de liderar cambio*

- *Llevar consistentemente el mensaje de la crisis fiscal y consecuente necesidad de cambios en las políticas y las prácticas de la UPR.*
- *Instruir al presidente y a los rectores a hacer un plan con fechas, metas y logros cuantitativos para dirigir el proceso de cambio.*
- *Invitar a todos los rectores a las reuniones de la JG.*
- *Demostrar públicamente su confianza en el presidente y en los rectores para llevar a cabo el proceso de cambio de forma efectiva y justa.*

# *Sugerencias prácticas a la JG*

- *1. Retar regularmente a la administración para que proponga opciones de cambio necesario.*
- *2. Discutir con franqueza las opciones de cambio en reuniones profundas.*
- *3. Incluir a los rectores de los recintos y a representantes del profesorado, de los empleados y de los estudiantes en las discusiones.*
- *4. Escuchar respetuosamente las voces de las personas afectadas por el cambio.*
- *5. Aprobar formalmente los planes de cambio según fueron enmendados por la discusión.*
- *6. Exigir informes regulares de progreso, y*
- *7. Apoyar al presidente mientras haya progreso hacia las metas.*

*De manera resumida, el AGB  
recomienda que la JG redirija su rol al  
liderato y pensamiento estratégico y  
deje a un lado toda tentación a la  
micro gerencia.*

*(Pag.10)*

# *Tareas asignadas al Presidente y, en menor grado, a los Rectores*

- ***1. Proveer pensamiento y liderato estratégico en la reestructuración del sistema que dirigen.***
- ***2. Trabajar colaborativamente con la JG, reconociendo que la JG tiene la responsabilidad última en cuanto a la sustentabilidad de la universidad.***
- ***3. Continuar abogando por el valor social y económico del quehacer académico.***
- ***4. Reducir fuertemente los costos administrativos totales y centrales y, dentro de lo posible, redirigir fondos al quehacer académico y a los servicios a estudiantes.***

# **Tareas asignadas al Presidente y, en menor grado, a los Rectores**

- **5. Consolidar, eliminar o achicar sustancialmente recintos individuales a fin de ser más eficientes y de liberar recursos para mejorar los servicios a los estudiantes.**
- **6. Reorganizar la entrega de servicios administrativos esenciales, especialmente por medio de su consolidación en acuerdos centralizados de “servicios compartidos.”**
- **7. Achicar y racionalizar (*streamline*) el tamaño total de la administración central para mejorar el servicio, eliminar lo sobrante, reducir costos y ofrecer un modelo de cambios similares a nivel de recinto.**

## *Tareas asignadas específicamente a los Rectores*

- 1. Contribuir constructivamente a opciones prácticas de reforma,
- 2. Convencer a sus colegas de la necesidad de cambios incómodos,
- 3. Sacrificar los intereses inmediatos de su recinto para el beneficio colectivo.

# *Sugerencias de cambios en Administración Central*

- **1. Enfocarse en las funciones medulares.**
- **2. Garantizar una calidad académica básica, sustentable y eficiente.**
- **3. Apoyar el proceso de cambio.**
- **4. Redirigir aceleradamente hacia los servicios compartidos.**
- **5. Reducir sustancialmente los costos de la propia Administración Central [proporcionalmente mayor que el de los campus para demostrar liderato. Esto debe ser una prioridad (25%)].**

# *Re-estructuración del Sistema*

*- Opciones propuestas por AGB -*

- 1. Modelo Autosustentable
- 2. Modelo de Afiliación
- 3. Modelo de Consolidación
- 4. Autonomía Plena



# 1) Modelo Autosustentable

El raciocinio es que estos recintos tienen aparatos administrativos robustos, una posición fuerte en el mercado de servicios, hay muy poca duplicación entre sí, tienen identidad propia y pueden operar exitosamente con mucha menos regulación de la AC.

Este modelo mantiene la actual JG y su autoridad, pero con mucho menos control de la AC.

*El modelo garantiza una mayor independencia para el RUM, Río Piedras y RCM. Contrato incluye medidas específicas de desempeño y reducción económica.*

Habría un contrato, que pudiera ser por 5 años, con evaluaciones anuales por la AC y reportadas a la JG.

# 1) Modelo Autosustentable (Cont)

*La renovación del contrato se basaría en una evaluación sumativa llevada a cabo por evaluadores externos que reportan a la JG al 4to año.*

*Las formas en que se midan los resultados (rendición de cuentas) y los puntos específicos de autonomía se especificarán en el contrato. Esto requiere negociación entre representantes del Recinto y la JG.*

Casos estudiados se pueden hallar en “Charter Colleges: Balancing Freedom and Accountability”

## **2) Modelo de Afiliación**

- **Los ocho recintos regionales se afilian a Río Piedras o a Mayagüez.**
- **Se desarrollan criterios por los rectores y el presidente para determinar qué campus regional se afilia a qué campus mayor y se le presentan a la JG para su consideración y aprobación.**
- **Los criterios pudieran incluir; cercanía, similitud de programas, mejoramiento de servicios para estudiantes y ahorros (\$\$\$).**
- **El campus grande, junto a sus unidades afiliadas, buscaría una sola acreditación por MSCHE. (11 -> 3)**
- **El modelo de la Universidad de Montana (MUS) es un ejemplo para este modelo**

### 3) *Modelo de Consolidación*

Este modelo entre campus regionales ofrece el potencial de expedir los servicios para los estudiantes facilitando la transferencia de créditos, fortaleciendo programas, ... ***reduciendo costos (\$\$\$).***

1ra opción es consolidar los 8 campus bajo un solo ejecutivo (Rector) combinando todos los servicios administrativos actuales en la AC reduciendo staff y teniendo una sola acreditación (11 -> 4).

2da opción es consolidar los 8 campus en 2 sub-sistemas de 4 unidades cada uno. Los beneficios serían similares a la 1ra opción pero habría 5 acreditaciones.

3ra opción es consolidar pares de unidades. El Sistema Universitario de Georgia ofrece un buen ejemplo.

## 4) *Autonomía Plena*

Independencia de todo tipo de centralización (actual JG y AC) y sus regulaciones es la clave de este modelo. Sigue siendo pública, crea su propia JG pero opera como una institución privada.

“Let the market rule.” Que el mercado decida. Se presume que la sabiduría del mercado para servicios de educación superior redundará en un producto superior al estar desligados de una autoridad central.

Este modelo incluye una JG separada por cada institución que se acoja a esta opción.

## 4) *Autonomía Plena (cont.)*

Colaboración entre campus es voluntaria; se compite arduamente por los estudiantes; la institución escoge los programas que desea ofrecer y usualmente incurren en deudas que se pagan con incrementos sustanciales en el costo de matrícula.

AGB no recomienda este modelo porque pone en peligro el compromiso de un bajo costo en matrícula; la economía de la isla no permite que el gobierno ponga a 11 unidades a competir, el costo de duplicación será alto...

# *¿Qué tenemos que hacer?*

Estudiar y deliberar sobre el Informe del AGB

Seleccionar una de las alternativas de acción presentadas u otra que estimemos pertinente. Ya sea:

- La #1, el Modelo Autosustentable
- La #4, Autonomía Plena ,
- La #5, algún modelo distinto que nosotros sugiramos...
- Combinar opciones #1 y #2,
- Combinar opciones #4 y #2, o
- No hacer nada no aparece en el informe.

**Impulsar a nuestros administradores (Rector, Presidente y JG) a que tomen acción Y CONTRIBUIR con acciones concretas.**

# ¿Qué tenemos que hacer?

(Cont.)

• Supongamos que **a modo de ejemplo seleccionamos la alternativa #1**, el Modelo Autosustentable. Entre otras cosas tendremos que determinar:

- 1. Los **objetivos** sobre los cuales rendiremos cuenta.

Ejemplos pudieran ser:

- Mínimo % de cupo lleno.
- Mínimo % de retención.
- Mínimo % de graduación, etc.
- Ranking...(US News & World Report)

2a. ¿Qué **autonomía (libertades)** en términos

académicos y de investigación, administrativos y fiscales necesitamos para alcanzar los objetivos?



# ¿Qué tenemos que hacer?

*(Cont.)*

2b. ¿Qué asuntos en términos académicos y de investigación, administrativos y fiscales

- NO son negociables

- Si son negociables hasta cierto límite, y

- Si son negociables ilimitadamente (cedibles).

3. **¿A qué precio?** ¿Qué porcentaje estaríamos dispuesto a que se nos reduzca el presupuesto? Y si lo hacemos de forma gradual ¿qué reducción permitimos anualmente y por cuantos años?

***¿Y si seleccionamos la Alt. #4?***

La Certificación 13-47 del SA del RUM pudiera ser una buena guía para comenzar.

# *Otro Asunto que Posteriormente Pudiéramos tener que atender*

¿Y si alguna unidad menor quisiera Afiliarse (Alt. #2) al RUM, o la JG se empeña en que varias unidades menores se Afilien al RUM ?

¿Bajo qué condiciones presupuestarias, administrativas y académicas estaríamos dispuestos a que esto ocurra?

# Conclusión

La UPR tiene una larga historia de servir al pueblo con programas académicos de alta calidad y a bajo precio.

El apoyo económico del gobierno ha permitido el desarrollo de programas de alta calidad y la otorgación de grados académicos a miles de estudiantes bien educados.

Sin embargo, PR enfrenta una crisis económica que requiere cambios rápidos.

El informe recomienda que la UPR desarrolle un proceso de gobernanza compartida más eficiente. Promoviendo el liderato, considerando cambios en la estructura del sistema que lo hagan más efectivo...

# Conclusión

- ... reduciendo costos y desarrollando estrategias de crecimiento a corto y largo plazo.
- El liderato universitario (la JG, el Presidente y los Rectores) tienen que ingeniar estos cambios de forma concertada con la facultad, empleados y estudiantes.
- Las recomendaciones y sugerencias del informe ofrecen una guía para este proceso. Sin embargo, la UPR tiene que adueñarse del proceso de cambio si espera tener éxito.
- El equipo de AGB confía que la UPR y sus líderes están a la altura de la encomienda.