

**Informe de  
AGB  
Consulting  
(Borrador)**

**(traducción)**

## Indice

### Introducción

Crisis Económica de Puerto Rico y su impacto en la Universidad

### Cinco partes del informe

#### I. Reformando la gobernanza compartida

Cambiar la gobernanza compartida

Consejo de Educación Superior

El "Rol" o papel del gobierno en la gobernanza

#### II. Liderazgo Ejecutivo de la Junta

Nuevas expectativas para el liderazgo de la junta

Los directores de sistemas ahora son líderes del nuevo cambio

Responsabilidades duales de los líderes de los recintos

Cambiar la Administración Central

Enfocarse en funciones centrales

Calidad académica básica, sostenibilidad y eficiencia

Apoyo al proceso de cambio

Acelerando el cambio a servicios compartidos

Reducir los gastos en Administración Central

#### III. Sistema de Restructuración

Opciones de restructuración

Modelo de Afiliación en práctica-El Sistema Universitario de Montana

Modelo de consolidación en practica-El Sistema Universitario de Georgia

#### IV. Acciones para reducir gastos, mejorar la eficiencia administrativa y enfoque de programas

Académicos y Servicios

Eficiencias administrativas y reducción de gastos

Revisar los servicios administrativos

Revisión y prioridad del programa académico

Reducción de empleomanía por niveles o escalas

#### V. Estrategias para acelerar crecimiento

Mejorar retención estudiantil y porcentaje de graduandos

Ajuste en política de cuota y honorarios

Desarrollo profesional, educación ejecutiva y educación continuada

Investigación con fondos externos

Filantropía

Educación en línea

#### Conclusión

Apéndice

A: Vista del Proyecto

B: Biografías del Equipo de AGB

C: Lista de los entrevistados

D: Eficiencias escogidas

E: Ejemplos de las expectativas de la junta

F: Bibliografía selecta

#### **INTRODUCCION:**

La Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico (de ahora en adelante reconocida como UPR), reconociendo la importancia de la prosperidad de la Universidad en el futuro de Puerto Rico a largo plazo y entendiendo las dificultades financieras que enfrenta P.R. ahora y en el futuro, comisionaron este estudio y escogieron a AGB , la Asociación de Juntas de Gobierno de Universidades y Colegios para hacerlo.

Este informe recomienda y reseña un acercamiento amplio para capacitar a la UPR a ajustarse a las actuales y proyectadas realidades financieras. El informe recomienda cambios en: la forma en que se practica la gobernación compartida; el papel de los líderes universitarios; la organización del sistema de

los once (11) recintos; un acercamiento agresivo para reducir los gastos; y estrategias de crecimiento. Una lectura completa del proyecto estará presentada en el apéndice A. Las listas abajo presentan las áreas de interés particular de la Junta con la selección de los informes donde serán discutidos.

- Aumentar la efectividad de gastos de la Administración Central (ver secc III y IV)
- Reducir el duplicado de funciones y servicios(ver secc III y IV)
- Mejorar los resultados medibles financieros y educativos (ver secc III,IV,V)
- Mejorar las relaciones de trabajo entre todos los componentes (ver secc I,II,III)
- Mejor alineamiento de las metas de sistema, trabajo de la Administración Central, y la misión de los once (11) recintos y las organizaciones auxiliares afiliadas (ver secc II,III)
- Aumentar la capacidad de la Administración Central para proveer amplio liderazgo estratégico del sistema (ver secc II,III)
- Una relación más estratégica entre la Administración Central y la Junta de Gobierno (ver secc I,II,III,IV)
- 

En respuesta a estas expectativas el equipo de AGB; quienes manejaron las operaciones desde las oficinas de AGB en Washington, DC; estuvieron repasando los materiales por varias semanas y entonces preparándose para su visita a Puerto Rico. La experiencia combinada de los doctores MacTaggart y Meredith han sido directores de sistemas en cinco (5) estados de la nación Alabama, Georgia, Maine, Minnesota, y Mississippi y junto a el Sr.Novak, Ms.Alvarado y Ms.Toutsy tienen sobre 100 años de servicio en política, planificación y liderazgo en educación superior. (Las biografías están al final del informe) .

El equipo realizó las entrevistas en las oficinas de la Administración Central en San Juan, Puerto Rico durante la semana de octubre 19 al 23 de 2015. El equipo revisó informes adicionales y otros documentos; tuvieron discusiones con el Dr. Jorge Sánchez (presidente de la Junta de Gobierno), con el Presidente de la Universidad Dr.Uroyoan Walker y otros; entrevistaron a unos 41 miembros de la facultad y administradores; se reunieron dos veces con el grupo asesor de este estudio. Este estudio fue reparado por el equipo usando todos los resultados de las entrevistas, conversaciones, revisiones y sus propias experiencias en liderazgo y los estudios de las ejecuciones de sistemas en los Estados Unidos y el extranjero.

El equipo AGB expresa su apreciación a todos los que nos dieron de su tiempo y proveyeron comentarios sólidos e imparciales. Estamos especialmente agradecidos al Presidente de la Junta Dr. Jorge Sánchez, al Presidente Walker y a los distinguidos miembros del grupo de asesores. Expresamos un agradecimiento especial a la Dra. Ida de Jesús por sus comentarios en varias ocasiones cortantes y astutos; y a la Srta. Sandra Espada, secretaria de la Junta de Gobierno por su excelente manejo del proceso en Puerto Rico.

## **CRISIS ECONÓMICA DE PUERTO RICO Y SU IMPACTO EN LA UNIVERSIDAD:**

La conocida crisis fiscal de P.R. ha tenido y tendrá un impacto mayor en sus sistema universitario, porque históricamente recibe aproximadamente un ochenta por ciento(80%) de sus dineros del gobierno estatal. Al momento de este escrito, todos los arduos esfuerzos para obtener ayuda del gobierno federal han sido infructuosas. No es seguro que Washington venga al rescate, con la cantidad necesaria para socorrer a la isla, o que cambien las leyes federales para permitir al gobierno recibir la protección de quiebra. Si alguna ayuda sea factible, seguramente vendrá con demandas de más sacrificios para Puerto Rico.

Así, es que en ausencia de un programa de cambio enfocado e inclusivo, el problema fiscal del gobierno estatal caerá en cascadas sobre la universidad resultando en interrupciones que podrían tomar décadas para remediar. El propósito de este informe es de sugerir dirección para un programa de cambio “enfocado e inclusivo” para la consideración de la Junta; con el Presidente de dicha junta el Presidente de la Universidad y otros líderes universitarios.

Debería ser enfatizado que la junta, el presidente y los rectores ya han emprendido esa tarea, tomando decisiones para enfrentar la crisis fiscal y posicionar a la universidad en un futuro autosuficiente. Aplaudimos dicho emprendimiento y se mencionan ejemplos de esto en el texto del informe. El valor añadido de este informe está en sus propuestas y sugerencias para un cambio en la forma de gobernar la universidad, las expectativas de los líderes, la estructura del sistema incluyendo el papel de la administración central, igual que las ideas de la reducción de gastos y las oportunidades de crecimiento.

Es nuestra intención de “push the envelope” en tres palabras urgir ofreciendo ideas que muchos encontrarán incómodas o que han sido pensadas, discutidas y descartadas en el pasado. Lo hacemos con la creencia que la crisis económica presente los hará aceptar estos cambios que no los hubieran tolerado en mejores tiempos. Nuestra asignación es de proveer ideas que están trabajando en otros lugares creyendo que tienen el valor de ser considerados, y que algunas podrían ser de gran beneficio a la universidad, y al gobierno estatal que en este momento requiere de cambios.

El trabajo de la junta y sus ejecutivos será de analizar y discutir estas propuestas y las ideas inspiradas por ellas, para determinar cuáles serán de beneficio para Puerto Rico, y hacer planes detallados para implementar los cambios, y entonces tomar la acción apropiada.

La UPR es una notable institución en su propio derecho. Sin embargo, el propósito fundamental de una universidad pública es contribuir fuertemente a la vitalidad económica y cultural a la población a la que sirve. La vitalidad de Puerto Rico a largo plazo descansa sobre la eficacia de sus instituciones educativas; la UPR encabezando estas. Para evitar a “race to the bottom” o una carrera hasta el fondo, el gobierno estatal debería hacer todo lo posible con los recursos actuales invertir en este recurso esencial. Al mismo tiempo, líderes universitarios, al igual que la facultad, empleados y estudiantes deben demostrar que pueden hacer los ajustes, frecuentemente dolorosos, necesarios para sostener el recurso educativo más importante de Puerto Rico.

## CINCO PARTES DEL INFORME

Este informe para la junta sugiere que es necesario hacer cambios para poder encaminar a la universidad hacia auto-suficiencia y requiere:

- Reformar como se toman las decisiones (gobernanza)
- Un nuevo énfasis en cómo el liderazgo ejecutivo es impuesto (reformular liderazgo)
- Y posiblemente, una reorganización fundamental del sistema universitario incluyendo la administración central (reforma estructural)

Siguiendo estas partes, el informe fomenta esfuerzos continuos:

- Reducir los gastos operacionales
- Estrategias aceleradas de crecimiento que permitiría a la universidad evadir cortes severos y convertirse más autosuficiente en el futuro

En resumen, este informe comienza por recomendar que la universidad intencionalmente cambie su práctica de gobierno de conversaciones interminables a una que claramente se mueve de conversación a la decisión, y a la responsabilidad de los resultados. Estos cambios son aplicables si se unen la facultad, empleados y estudiantes en el proceso de la toma de decisiones, al igual con las relaciones de liderazgo entre la junta, el presidente y los rectores. Para lograr este nuevo modelo de práctica de gobierno, representantes de la facultad, empleados y estudiantes necesitarán discutir este cambio en el programa y trabajar con sus constituyentes y ayudarles a entender la necesidad de, y la aceptación de, las opciones difíciles a corto plazo para poder tener éxito a largo plazo.

Segundo: El informe recomienda que el presidente y los rectores desarrollen más su rol (papel) como oficiales ejecutivos de una organización compleja. Cambiar las prácticas del sistema para asegurar lo sostenible a largo plazo de la organización se convierte la orden del día y su mayor responsabilidad hacia la junta será la forma de medir su efectividad.

Tercero: Se recomienda que la Junta considere reestructurar el sistema para concederle mayor autonomía a las tres (3) instituciones grandes para que sean ellas autosuficientes y que puedan tener menos apoyo del gobierno. Nombramos esto “Modelo Auto-Suficiente”. El informe presenta cuatro opciones para consolidar los recintos regionales con el interés de mejor servicio para los estudiantes y reducir gastos administrativos.

Estas opciones incluyen:

- Localizar las instituciones regionales como unidades bajo UPR –Río Piedras y UPR-Mayagüez- El “Modelo de Afiliación”
- Reconfigurar los ocho (8) recintos regionales en una institución acreditada con múltiples localizaciones
- Consolidar los recintos regionales en dos instituciones acreditadas compuesta de cuatro divisiones cada una

- Consolidar o combinar pares de recintos regionales para ajustar a cuatro (4) instituciones en vez de las ocho (8) que tenemos ahora. Las últimas tres (3) opciones son el “Modelo Consolidado”.

Mencionamos, para el “record”, hay una opción adicional que sería eliminar el sistema y la junta completamente y darle completa independencia a todos los once (11) recintos para que compitan en el mercado para servicios educativos, aunque hemos incluido esta opción no la recomendamos para Puerto Rico.

El rol, o participación de la Junta y la Administración Central cambiarían marcadamente durante el proceso de reestructuración y a consecuencia de la reorganización. La Junta, a través de un comité especial, vigilaría el proceso de cambio. El proceso será manejado por el presidente y los oficiales de la Administración Central en colaboración con los rectores y otros decanos de los recintos.

Para lograr cualquier cambio endozado por la Junta requerirá de todos los oficiales en el sistema; miembros de la Junta, el Presidente, los rectores y representantes electos por la facultad, empleados y estudiantes para que su institución atravesase este periodo difícil de cambio.

Todos estos líderes y oficiales necesitarán aceptar la realidad del reto fiscal, comprometerse a trabajar juntos con el plan de cambios necesarios, e implementar el nuevo orden de las cosas. Todo esto requiere transparencia, confianza y determinación para actuar a pesar de las críticas y rechazos. El problema económico de Puerto Rico hace que cambios como estos sean necesarios, ejemplos estadounidenses, incluyendo los casos presentados luego en el informe demuestran que son posibles.

Ciertamente, adaptar estas actitudes positivas mientras abandonan los hábitos que no conducen a los cambios demostrados no será fácil. Históricamente, la cultura académica ha promovido retórica sobre acción, un patrón que ha sido aceptado.

Cuando los recursos fluyen más rápidamente. El ambiente de hoy no permite conversaciones interminables y críticas de alternativas que obstruya la acción. Aquellos renuentes de entrar en este proceso difícil de cambio obstruyen el progreso. Como el informe detalla, todo lo recomendado aquí ha sido realizado en forma similar por otras universidades y sistemas encarando retos como los de Puerto Rico. Por último, será la decisión de la Junta después de haber consultado con sus ejecutivos y contribuyentes, que acción le rendirá más beneficios a la economía, historia y cultura de Puerto Rico.

## **I. REFORMANDO EL GOBIERNO COMPARTIDO**

Gobierno compartido en educación superior en muchos niveles opera en muchos niveles, primordialmente entre ellos la interacción entre representantes de la facultad, empleados y estudiantes en un lado y la interacción entre la junta y sus ejecutivos-el presidente y los rectores en el otro lado. Como muchos otros sistemas universitarios, la UPR tiene múltiples niveles de consejos que conectan los recintos y su personal a través de los rectores al presidente y por último a la junta.

El nivel más alto en Puerto Rico es el “Consejo Universitario” que está compuesto de representantes de todos los recintos mayores e intereses dentro de la Universidad.

#### CAMBIAR EL GOBIERNO COMPARTIDO

El lado positivo del gobierno compartido es que reconoce las reglas respectivas de los participantes, da voz a una amplia variedad de individuos y grupos a través del sistema, invita a la evaluación de cambios en política de cara a muchas perspectivas y desarrolla consenso o casi consenso a nuevos acercamientos.

Especialmente en una era que requiere cambios no populares y dolorosos, el gobierno compartido presenta varios retos para la UPR. Los aspectos de este sistema de relaciones son:

- La autoridad descentralizada
- Dificultad en llegar a un consenso de una causa de acción que entienda poner en desventaja un grupo o otro
- El deseo de “end-run” o de terminar el sistema de gobierno compartido consiguiendo que los políticos reemplacen a miembros de la junta, el presidente, rectores y decanos
- El deseo de los estudiantes a interrumpir la Universidad en vez de encontrar formas de influenciar las decisiones en una forma mas constructiva

La combinación de todos estos aspectos puede llegar a un encogerse los hombros con indiferencia colectiva cuando se tiene que llegar a ubicar responsabilidad por las decisiones difíciles y la inacción.

Gobierno compartido es la norma en la educación superior Americana y la UPR no está sola luchando con la toma de decisiones a través de gobierno compartido en tiempo de escasos recursos. El aumento de la cantidad de escuelas estadounidenses que están en dificultades financieras o están cerrando. Por eso debemos de usar el gobierno compartido de una forma efectiva para ajustarnos a las condiciones del mercado competitivo.

Lo que necesita ser cambiado no es tanto la teoría del gobierno compartido, pero su práctica, incluyendo las actitudes de los integrantes y su comportamiento. Para la UPR, el modelo de gobierno necesita moverse de uno donde el consenso completo debe preceder la acción a uno donde la consulta seria es un preludio a una toma de decisión y acción del presidente y la junta. En este modelo, el presidente y la junta pautan fechas para decisiones con los participantes de la gobernación compartida. El proceso necesita guías para continuar Adelante, como por ejemplo: “discutiremos esta propuesta por X días y trataremos de llegar a un consenso. De no llegar a un acuerdo, un compromiso aceptable o a una mejor alternativa, la administración dará una recomendación a la junta ( o tomará acción si el caso no requiere el endoso de la junta).



De su parte, los representantes de los grupos de contribuyentes importantes necesitan ponerse a la altura de las circunstancias, participando productivamente en el gobierno compartido, y llevar a sus miembros a aceptar la necesidad de encarar las dolorosas decisiones en el interés del beneficio a largo plazo colectivo. Sería ingenuo asumir que el sacrificio y compromiso de todos los participantes se consiga sin lucha y conflicto. Pero otros sistemas han superado estos obstáculos y han resurgido más estables y fuertes. Hemos observado este movimiento de uso de gobierno compartido y lo recomendamos para que sea el estandarte del futuro.

#### CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Aunque no está bajo la tutela de la Junta de Gobierno, el Consejo de Educación Superior de PR es parte del sistema de gobernación. Sirve una función útil fiscalizando y dando licencias a instituciones independientes y propietarias. Sin embargo, su control sobre el currículo del sistema de la UPR duplica sistemas y la atención de los recintos, es incómodo y toma tiempo, y en algunos casos se pasa de la capacidad del empleado del consejo. Vemos con poco valor la calidad o responsabilidad adicional derivado de este trabajo duplicado.

Por lo tanto, es recomendable que:

- Se elimine el currículo, cursos y programas de funciones aprobadas del consejo para el Sistema de la UPR, con la excepción donde la ley Federal requiera esta función. Su participación puede ser determinada “rápidamente” si el gobierno estatal necesita el programa pedido y se aparte de todos los currículos y consideraciones de la UPR.
- La función del consejo debería enfocarse primordialmente en el sector privado y propietario, con más escrutinio en el último.

#### EL ROL DEL GOBIERNO ESTATAL EN LA ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Los líderes de ambos partidos políticos de peso han sido muy generosos en su apoyo del sistema universitario del gobierno estatal. El por ciento del presupuesto dedicado al Sistema de la UPR en el pasado es, sino único, ciertamente de mayor envergadura. Este apoyo ha permitido al Sistema desarrollar programas comprensivos, de alta calidad para el estudiantado a precios módicos. Esto es crítico para la participación de estudiantes de bajo recursos de Puerto Rico.

Ahora el gobierno estatal no está capacitado para mantener este nivel financiero, puede apoyar a la UPR dándole más autonomía de la intromisión política. Dentro de una democracia, es inevitable un porcentaje de politicación de universidades públicas porque los políticos buscan servir a sus constituyentes y los académicos buscan influenciar la política pública. Desafortunadamente el nivel de politicación de ambas formas en Puerto Rico desestabiliza la institución y obstruye la planificación a largo plazo y las iniciativas de reforma. Dicha inestabilidad también arriesga la acreditación. Además, el mandato de no alzar la cuota y de no despedir empleados sigue una política lógica, pero hace cambios estratégicos y balancear el presupuesto mucho más difícil.

Las siguientes recomendaciones son ofrecidas a los líderes políticos en espera de que estén de acuerdo de restringir el nivel de peticiones que no está presente en instituciones acreditadas en otros lugares. La UPR es la única universidad pública de los Estados Unidos que podría tener un cambio completo de su junta y presidente por causa de una elección. Hasta juntas de universidades con elecciones directas tiene términos escalonados.

- Los dos partidos políticos principales deberían apoyar públicamente a la junta, mantener su estructura actual, y oponerse a pedidos de cambios de estructura o membresía.
- Los partidos políticos deberían comprometerse a no exigir o esperar cambios en líderes académicos desde el nivel del decano hacia arriba con cada ciclo de elecciones.
- Líderes electos deberían proveer a la junta la autonomía para nombrar, evaluar, renovar, y cuando sea necesario, despedir sus presidente y rectores de acuerdo a sus propios estatutos. Las mejores personas deberían ser nombradas a estas posiciones a pesar de todos los otros factores.
- Líderes electos deberían discontinuar los esfuerzos para enmendar los estatutos fundamentales del Sistema de la UPR o reconstituir los deberes y responsabilidades de la junta.
- Líderes electos deberían llegar a un acuerdo de hacer nombramientos a la junta con poca atención a afiliaciones de partidos, contando en vez, en la determinación de liderazgo, experiencia y sabiduría. Haciendo esto mejoraría el sistema de estabilidad de la UPR. Un proceso alterno de nombramientos sería para balancear la membresía por afiliación de partido entre los principales partidos políticos, a la vez permitiendo un número de lugares para individuos que no tienen alguna afiliación política.

## II. JUNTA Y LIDERAZGO EJECUTIVO

Modelos del liderazgo ejecutivo entre universidades públicas y sistemas en los Estados Unidos han cambiado dramáticamente. Las nuevas expectativas requieren más responsabilidades entre juntas para afirmar liderazgo con sus ejecutivos; más responsabilidades entre ejecutivos-directores de recintos (en la UPR son el Presidente y los rectores) para atender el lado de negocios de la empresa, y más responsabilidad entre los directores (rectores) del recinto en su rol de defensor de su institución individual y su responsabilidad como oficial de empresa.

### EXPECTATIVAS NUEVAS PARA LIDERAZGO DE LA JUNTA

Históricamente, las juntas han sido la última autoridad en las áreas importantes incluyendo la aprobación de política pública, vigilancia fiscal, y la selección, evaluación y retención o despido del ejecutivo principal (Presidente) y directores (rectores) de los recintos. Un rol muy poderoso, era a menudo implementado en forma pasiva en juntas que típicamente actúan en recomendaciones presentadas a ellos por el ejecutivo principal. Ahora la expectativa es que la junta se comunique con el ejecutivo en un proceso temprano “upstream” (rio arriba o adelantado) mucho antes que se le pida que endose una estrategia o decisión mayor. AGB usa el término “liderazgo íntegro” para cautivar la nueva asociación entre la junta y el ejecutivo.

La continuidad de expectativas de las juntas, y las nuevas responsabilidades para cambios de liderazgo con el ejecutivo principal, pueden ser descritos como tres niveles donde la base es la responsabilidad de la fiducia fundamental de la junta para mantener la Universidad en custodia para el pueblo. Esto es una responsabilidad constante y continua que incluye atención fiscal y pasos para asegurar que la Universidad opera con un alto nivel de prudencia e integridad. El escándalo que afectó a la Pennsylvania State University, cual comenzó en su departamento Atlético y continuó a través de la Universidad es un mencionado ejemplo de una junta que NO ejerció su responsabilidad fiduciaria.

El segundo nivel consiste de la responsabilidad de la junta para comunicarse o hacer contacto con los contribuyentes dentro y fuera del Sistema de la UPR. Estas obligaciones incluyen defender la institución ante líderes gubernamentales; y transparencia en las tomas de decisiones, con la excepción cuando la ley requiere confidencialidad. Mientras han tenido muchas razones para los votos de desconfianza hacia los fiduciarios (síndicos) en Estados Unidos, la más notada ha sido la falta de comunicación entre la junta y los contribuyentes.

El nivel más alto es el cambio de liderazgo cónsono con el ejecutivo principal de la institución o sistema. Este separa las juntas, de las cuales presiden sobre la institución o sistema que actualmente se convierten consecuentes. Solo unas pocas instituciones o sistemas universitarios están tan bien financiados que sus juntas pueden ignorar su obligación a liderar cambios. La situación fiscal de Puerto Rico coloca este mandato en primer lugar en la agenda de la junta.

Para demostrar su autoridad con el proceso de cambio se le sugiere a la junta que considere estas recomendaciones tomadas de las experiencias de otras juntas.

- La junta puede afirmar sus liderazgo mencionando a crisis fiscal y acompañarla con la necesidad de cambios en su política y práctica en todas sus reuniones y en todas las jurisdicciones públicas y sistemas del la UPR. Este mensaje continuo podría enfatizar la realidad del problema, la necesidad para que la comunidad del Sistema de la UPR trabaje en conjunto para tratar de resolverlo, y darle confianza a la junta, que aunque los cambios son difíciles, el resultado será un Sistema de la UPR mas fuerte.
- La junta debe instruir al presidente y los rectores que su prepare un plan con itinerario, acontecimientos importantes (como eventos significativos) y resultados cuantitativos que se usarán como el mapa a seguir para el proceso de cambio recomendado aquí.
- Los rectores deberían ser invitados a todas las reuniones de la junta y estimulados a hacer comentarios debido a su importancia en aconsejar a la junta en el proceso e implementación del proceso de cambio.
- La junta públicamente, debería demostrar sus apoyo al presidente y los rectores en el empeño de ellos a procesar efectiva y justamente el proceso de cambio. Habrá intentos de ignorar a estos líderes (yendo directamente a miembros de la junta) por individuos que se oponen a los cambios, la junta debería desaprobar dicho patrón.
- La junta podría programar un retiro para estudiar y discutir los planes de reducción, estrategias de crecimiento, y los nuevos modelos de gobernanza. Este estudio comprensivo le dará a los

miembros individuales de la junta una forma para balancear los aspectos más difíciles del cambio como han sido delineados en las próximas secciones de este informe.

- Alinear en su agenda regular de la junta, temas del programa de cambio asegurara la atención consistente al proceso. En este momento en el historial del Sistema de la UPR este trabajo será la tarea más importante de la junta.
- Por último, la junta deberá esperar oposición y críticas de aquellos cuyas vidas e intereses serán afectados por los cambios. Es predecible e inevitable esta oposición. Se le aconseja a la junta escuchar pacientemente y respetuosamente a los críticos, entonces continuar con las reformas necesarias para la salud a largo plazo de la UPR.

Nuevamente ofrecemos estas sugerencias tomadas de las experiencias de juntas que pudieron hacer la diferencia en sus instituciones y sistemas.

- Retar a la administración con regularidad para que propongan opciones a cambios necesarios
- Discutir en las reuniones de la junta opciones de cambio en forma franca y a fondo
- Incluir en las discusiones a los rectores de los recintos, representantes de la facultad, empleados y estudiantes
- Escuchar respetuosamente a las voces de aquellos afectados por el cambio
- Aprobar formalmente los planes de cambios que han sido emendados por discusión y sugerencias
- Exigir informes de progreso, y
- Apoyar el ejecutivo principal (Presidente o Director de sistema) siempre y cuando hay progreso vs metas

#### AGB'S JUNTAS CONSECUENTES ANADIENDO VALOR DONDE ES MAS IMPORTANTE(2014)

Captura la esencia de las expectativas Corrientes y pronosticadas de juntas cuando cita liderazgo hacia el cambio es más importante que nunca, las alternativas (opciones) enfrentadas son más urgentes que en el pasado. En este ambiente exigente, la estructura de gobernanza no debería ser un riesgo para el sector”.

En resumen, nosotros recomendamos que la junta cambie a un rol de pensamiento estratégico y liderazgo y se aparte de la tentación de micro manejar. Una junta consecuente se enfoca en lo que sea mayor para la gente y usa la experiencia del presidente y sus rectores con la experiencia de los recintos para trazar un plan de cambio practico para el Sistema complete con metas, itinerarios e informes de progreso. El plan representa un mapa para el cambio. Maximiza los recursos intelectuales y fiscales disponibles en el Sistema para alcanzar las necesidades de la gente de Puerto Rico efectiva y eficientemente. Para poder efectuar esta tarea la junta debería concentrarse en pautar metas y expectativas, reducir políticas restringentes, incrementar responsabilidades, asegurar respuestas puntuales y aumentar las comunicaciones con los intereses y contribuyentes dentro de la Universidad.

Virtudes humanas son esenciales al éxito de una campaña de cambio. Crear confianza a través de la transparencia, respeto mutuo, admitir errores cuando ocurran, y darle seguimiento a compromisos son factores críticos. Actuando siempre con el mayor interés de la gente, los estudiantes, el sistema y en los recintos se genera confianza. La relación de la junta con el presidente y la del presidente con sus rectores está basada en estas virtudes y establece el tono para las decisiones difíciles que se harán.

#### DIRECTORES DE SISTEMA SON AHORA LIDERES DE CAMBIO

Expectativas contemporáneas para los directores de sistema enfatizan el lado del negocio de la empresa ahora más que en el pasado. Ser nombrado un presidente o un rector, estos individuos deben actuar más como oficiales ejecutivos principales que como académicos. Ellos están colocados entre la junta y los intereses político/gubernamentales de una parte y de la otra las aspiraciones de los recintos, sus líderes, y los partidarios regionales, el puesto de director (rector) de sistema siempre ha sido complicado. Especialmente desde la “gran Recesión del 2008”, el puesto ha cambiado de uno que intenta acomodar los grupos con intereses variados que pueblan a un Sistema de Universidad moderna a uno que cambia la forma de operar el Sistema, los recinto y la administración central. Seguramente, destrezas sólidas de comunicación y la inteligencia emocional siguen siendo requisitos, pero también se necesita el poder tomar decisiones fuertes.

Algunas tareas que debe asumir el director de sistema (trabajando en conjunto con sus juntas y rectores) son estas:

- Proveer liderazgo de pensamiento y estrategia en la reestructuración del sistema que encabeza
- Trabajar en forma de asociación con la junta, reconociendo que la junta tiene la responsabilidad última para el sustento de la Universidad
- Continuar defendiendo el valor social y económico de la institución académica
- Reducir drásticamente los gastos total y de la administración central y cuando sea posible, transferir fondos a la institución académica y a los servicios a los estudiantes
- Consolidar, eliminar y sólidamente reducir recintos individuales en el interés de eficiencia y liberando recursos para la mejora de los servicios a los estudiantes
- Reorganizar la entrega de servicios esenciales administrativos, especialmente consolidándolos a un arreglo de servicios compartidos centralizados
- Reducir el tamaño de la administración central para mejorar los servicios y eliminar desperdicios, reducir gastos, y preparar un modelo para cambios en los recintos

Directores de sistemas quienes han servido adecuadamente en un ambiente más estable o con recursos mejores tienen que cambiar su “modus operandi” (forma de trabajar) para poder hacer frente a estas demandas. Aquellos que se niegan o no pueden hacer estos cambios deberían buscar otro empleo donde sus talentos sean productivos.

La buena noticia para Puerto Rico es que ya el Presidente y los rectores han tomado varias decisiones difíciles, pero necesarias hacia la sostenibilidad. Están considerando acciones adicionales. Todos poseen el talento y el valor para mantener liderazgo en esta era de cambio.

#### RESPONSABILIDAD DUAL DE LOS LIDERES DE RECINTO

Históricamente directores de recintos, llamados rectores en el Sistema de la UPR, son rectores en las universidades europeas y ejecutivos en el modelo Americano. Endosado sino oficialmente, seleccionado por la facultad, los rectores sirven primero como iguales entre colegas de la facultad. La expectativa primordial ha sido conservar el interés académico durante su término de servicio, que típicamente no termina aceptando una posición en otro lugar, sino que regresa a su posición en la facultad a la que pertenece.

Ahora los rectores tienen que combinar sus prioridades académicas con la necesidad de servir simultáneamente como oficiales del Sistema. Defender los constituyentes de sus recintos es una de las responsabilidades más importantes. Sin embargo, tienen que estar dispuestos a contribuir constructivamente como un miembro de un equipo de liderazgo con el presidente y los otros rectores a opciones de práctica, a persuadir a una cantidad razonable de colegas del recinto a que entiendan la necesidad de los cambios incómodos, y estar dispuesto en ocasiones a sacrificar el interés inmediato para el recinto con el interés colectivo, estos son las nuevas exigencias para esta posición. La mayoría de los cambios propuestos en este informe igual que otros requerirán este nivel de diplomacia y liderazgo de los rectores en Puerto Rico.

#### CAMBIAR LA ADMINISTRACION CENTRAL

La junta, operando en concierto con el Presidente y los rectores, y consultando con los contribuyentes, establece estrategia fundamental y política del Sistema. Mantiene la confianza del Sistema como un fiduciario para la gente de Puerto Rico. La administración central, bajo el liderazgo del presidente, es la entidad operacional o administrativa cual permite a la junta ejercer sus responsabilidades fundamentales.

Igual que virtualmente todas las burocracias centrales de los muchos sistemas conocidos, la administración central en Puerto Rico es difamada regularmente. Las criticas incluyen ser muy costosa, ineficiente, lenta respondiendo a iniciativas y pedidos de los recintos, empleomanía sin experiencia en las materias que regulan, y generalmente impiden aspiraciones de los recintos. Muchas oficinas de sistemas estadounidenses han sido acusadas de las mismas fallas. Esta reseña aspira a distinguir entre mera critica opuesta a criticas constantes de cualquier autoridad central.

Nuestras recomendaciones para cambio están basadas en nuestra experiencia con administración de sistemas nacional y globalmente. Con nuestras conversaciones con representantes de los recintos y el comité asesor a este Proyecto, el dialogo con la empleomanía de la administración central, cual encontramos tan o más talentosa que muchos de sus semejantes en otras partes.

En resumen, el sistema será más efectivo respondiendo a la crisis del momento si la administración central se enfoca en sus funciones básicas de apoyar responsabilidades en finanza, asuntos legales, recursos humanos, tecnología informativa, relaciones gubernamentales, se enfoca también en la calidad académica básica, sostén y eficiencia, desarrolla nuevas aptitudes y prácticas en apoyo de la junta y los ejecutivos al hacer los cambios recomendados en este informe. Alcanza ahorros netos cuantitativos a través de servicios compartidos de funciones en común; y reduce su tamaño y gastos materiales en exceso de las reducciones que enfrentan los recintos. La sección IV de este informe ofrece sugerencias de reducción de gastos específicos que se aumentan a los que ya están encaminados.

Aquí detallamos las prioridades importantes las cuales ya están implementadas:

#### ENFASIS EN LAS FUNCIONES PRIMORDIALES

- Administrar una auditoria de política para determinar cuáles certificaciones de la junta, política y funciones centrales, regulaciones, y procedimiento se alinean con las funciones centrales anotadas anteriormente y eliminan las que no dan soporte
- Completar el trabajo de consolidar la base de data del estudiantado para apoyar la toma de decisiones de los recintos y del sistema
- Continuar el rediseño del proceso de la finanza central con el objetivo de alcanzar la implementación de estándares entre varios oficiales de fianza de los recintos, mientras estableciendo indicadores de desempeño necesarios para medir la ejecución financiera

#### CALIDAD ACADÉMICA BÁSICA, SOSTÉN Y EFICIENCIA

- Proveer data (información) y programar el proceso de revisión detallada en este informe
- Apoyar la creación de un programa para la amplia transferencia del Sistema de crédito, programa de articulación y un calendario académico común
- Fomentar programas juntos y colaborativos a través del Sistema convocando reuniones de lideres académicos y ofreciendo incentivos para programas conjuntos
- Reafirmar la necesidad para planes realísticos de negocio y la ausencia de duplicados como criterio de aprobación de programa
- Restringir la manera donde instituciones de enseñanza traten de convertirse en instituciones de investigación y/o de estudios post-graduados
- Acelerar respuestas o pedidos de aprobación de nuevos programas . Colocando un límite de 30-60 días en el tiempo de respuesta de la administración central; y notificar a los rectores cuando propuestas son devueltas al recinto para información adicional
- Con respecto a las investigaciones financiadas se establezca un servicio central, si es que ya no existe, para el manejo del lado financiero de los otorgamientos y contratos, asegurando patentes y licencias para la comercialización de la investigación universitaria, y crear incentivos para que los investigadores expandan su trabajo

## APOYO DEL PROCESO DE CAMBIO

- Dar programas de desarrollo para empleados sobre la abrumadora situación encarada por la Universidad y la necesidad que todas las unidades cambien para convertirse más eficientes
- Proveerle a la junta, presidente, rectores y otras personas claves que toman decisiones, con la información financiera, matrícula y gastos para poder reducir, consolidar y de otra forma ajustar unidades como se sugiere en este informe
- Con recursos actuales, nombrar un empleado de más alto rango que investigue y difunda información relevante en la transformación tomando lugar en sistemas estadounidenses

## ACELERANDO EL CAMBIO A SERVICIOS COMPARTIDOS

- Reconocer que el movimiento para realizar economías escaladas es a través de servicios compartidos centralizados; le compete a la administración acelerar este proceso que ya está encaminado
- Establecer una meta de 5% de ahorros de gastos anuales debido a servicios compartidos y reportar a la junta al lograr esta meta
- Dar y reportar a la junta análisis en ahorros netos de gastos del Sistema en su totalidad para asegurarse que servicios centralizados no resulten en gastos adicionales en los recintos o en la administración central
- Evaluar la aceptación de los clientes en cuanto la calidad de los servicios con el concepto compartido
- Considerar alternativas a la centralización en la oficina del sistema, como asignar servicios a través del sistema a un recinto mayor y contratar los servicios a compañías externas

## REDUCIR LOS GASTOS DE LA ADMINISTRACION CENTRAL

- Reconocer que a las oficinas centrales se les requiere a menudo que hagan cortes mayores proporcionalmente que a los recintos, para demostrar liderazgo y para apoyar servicios académicos y estudiantiles de los recintos
- La meta de reducir los gastos operacionales por 25% en un tiempo corto debería ser la prioridad
- El proceso de auditar las políticas y el trabajo de los consultores antes mencionados deberían ser guías en el proceso de reducción de gastos
- Oportunidades para reducción podría incluir el área de finanza y contabilidad (nos informaron que hay una empleomanía de 400-450 en 12 unidades en esta área. Numero extremadamente grande en comparación a sistemas estadounidenses)

## III. RESTRUCTURACION DE SISTEMA



La estructura actual del Sistema de la UPR no puede ser sostenida en un momento donde la reducción del apoyo gubernamental, restricciones de cuota en una sociedad de ingresos limitados, crecimiento de calidad de competencias académicas y servicios estudiantiles en el sector privado, y la drástica emigración o drenaje cerebral de nuestra gente. Más adecuado para una área de crecimiento o por lo menos estabilidad, el legado de una estructura de una administración central burocrática grande, que está a cargo de unas diversas instituciones semi-independientes, le drena el dinero a una administración que sería mejor servido dedicándose a la calidad educativa y el servicio a los estudiantes.

Además, la estructura actual mitiga en contra de la concentración de esfuerzos de las prioridades más críticas al futuro económico de Puerto Rico, liderazgo unificado, reducción de duplicados, y colaboración incrementada. El propósito de reestructuración incluye pero sobrepasa reducciones inmediatas de gastos. Estos ya están implementados en sistemas universitarios estadounidenses. Por ejemplo el "University System of Georgia (USG) que tiene o está en el proceso de consolidar diez(10) recintos a la mitad.

Se podrían utilizar estos mismos principios y aplicárselos a Puerto Rico:

- Aumentar oportunidades para elevar niveles de logros educativos
- Aumentar acceso, identidad regional y compatibilidad
- Evadir duplicados de programas académicos mientras podríamos optimizar acceso a instrucción
- Crear potencial significativo de escala y alcance económico
- Aumentar desarrollo económico regional
- Modernizar servicios administrativos mientras mantenemos y/o mejoramos la calidad y nivel de servicios

## OPCIONES PARA REESTRUCTURAR

El siguiente resumen tenemos un listado de opciones para la reestructuración del Sistema de la UPR sugeridos para su consideración:

### I. Modelo Auto-sostenible para recintos grandes:

- El motivo de este modelo es que los recintos grandes tienen suficientes administraciones robustas, una posición fuerte en el mercado de servicios, no se duplican unos a otros, y sostienen la distinción que pueden operar exitosamente con bastante menos regulaciones de parte de la administración central
- Este modelo provee la continuación de la junta existente de la UPR con su actual autoridad, pero con sustancialmente menos control de la administración central
- En este modelo a la UPR-Mayagüez, UPR-Río Piedras, y UPR-Recinto de Ciencias Médicas se les ha dado mayor independencia como parte de su contrato con la junta que incluye medidas específicas de ejecución y con distribución financiera reducida

- El contrato podría tener un término de cinco años, con evaluaciones anuales hechas por la administración central e informes a la junta
- Renovación de contrato, o renovación con ajustes basada en una evaluación rendida por evaluadores externos que informan a la junta en el año cuatro(4)
- Responsabilidad de los resultados combinado con las especificaciones de autonomía son incluidas en el contrato, cual requiere negociaciones arduas por representantes de cada recinto y la junta
- Estudios y razonamientos para este modelo con ejemplos de donde han sido probados se encuentran en el "Pioneer Institute for Public Policy Research white paper Charter Colleges: Balancing Freedom and Accountability".

## II. MODELO DE AFILIACION

- Los recintos de Aguadilla, Arecibo, Bayamón, Carolina, Cayey, Humacao, Ponce y Utuado serán afiliados con UPR-Río Piedras o UPR-Mayagüez
- Criterio de cual recinto se une a los recintos grandes depende de el criterio desarrollado por los rectores y el presidente y serán presentadas a la junta para su consideración y aprobación
- Criterio incluirá la proximidad, alineamiento de programas, el potencial de mejorar el servicio al estudiantado, y ahorros de gastos en ofertas académicas y administración
- Las instituciones afiliadas buscaran una acreditación del Middle States Commission on Higher Education (MSCHE), de esta forma reducen el numero de acreditaciones del MSCHE dentro del sistema de once (11) a tres(3)
- Montana University System (MUS) ofrece un modelo de afiliación será resumido más tarde

## III. TRES OPCIONES DE CONSOLIDACION

- La consolidación o fusión de los recintos ofrece el potencial de perfilar los servicios estudiantiles, facilitar el traslado de créditos, reforzar programas académicos a través de la fusión, dar además contribuciones robustas al desarrollo económico, liberar recursos para invertir en programas de mucha demanda, y reducir duplicación y gastos
- Opción una (1) sería consolidar los ocho recintos bajo un ejecutivo, quizás llamado "RECTOR SENIOR" combinando todos los servicios administrativos actuales en la administración central; reducción de los empleados y gastos en cada oficina de los rectores, reducir la acreditación de los actuales once (11) recintos dentro de la UPR a cuatro (4). Esta opción resulta con una universidad grande con ocho(8) divisiones en vez de ocho (8) instituciones pequeñas
- Opción dos (2) sería dividir los ocho recintos actuales en dos sub-sistemas que contienen cuatro instituciones cada uno. Los beneficios potenciales son similares a esos de la opción uno, aunque habría menos perfilaje y colaboración y un total de cinco (5) acreditaciones MSCHE.

- Opción tres (3) sería la fusión de pares de recintos. La University System of Georgia provee un robusto ejemplo del modelo de consolidación con diez(10) pares de recintos han sido o serán fusionados en cinco instituciones separadas. Habrá más detalles sobre este modelo más adelante.

#### IV.AUTONOMIA COMPLETA

- Independencia de una junta central, ejecutivo, administración, y las reglas y leyes que le acompaña es la clave de este modelo. Aunque la institución permanece pública en que sus juntas son electas por el público o seleccionadas por el gobernador estatal y serán sujetas a algunas leyes estatales, serán libres para operar como colegios independientes o privados
- Que el “Mercado Determine” es el principio central, asumiendo que la sabiduría del Mercado de educación secundaria entregara un producto superior si no está controlada por restricciones costosas y las demandas de un autoridad central
- Este modelo incluye una junta separada para cada institución. Esto está en práctica en Michigan, New Jersey y modificada mente en Oregon
- Colaboración, cuando ocurre, es voluntaria, hay una competencia intensa por conseguir estudiantes, las instituciones están libres para ofrecer programas cuando y donde les parece; tiende tener una deuda institucional financiada por cuotas bastante altas
- No recomendamos este modelo para Puerto Rico por varias razones. Pone en riesgo el compromiso de cuota baja; la economía de la isla y su demográfica hará muy imposible que la isla pueda mantener once (11) instituciones públicas que compiten entre sí; y la duplicación sería enorme. También aumentaría la carga de coordinar la educación superior pública en el Consejo de Educación Superior, una responsabilidad que quizás no quiera.

#### EL MODELO DE AFILIACION EN PRACTICA “MONTANA UNIVERSITY SYSTEM”

En respuesta a una baja económica en el estado de Montana y al resultado de la inhabilidad de la legislatura poder proveer los fondos para las universidades de Montana a niveles históricos en 1994, the “Montana University System” adopto e implementó lo que llamamos el modelo de Afiliación. Ya que le saca ventaja a las fuerzas académicas y administrativas de recintos grandes y reduce duplicación a través del sistema, este modelo demuestra un acercamiento que la Junta de Gobierno debería considerar.

La Montana University System esta compuesta de dieciséis (16) recintos que dan programas de dos(2) y cuatro (4) años, son colegios públicos y mantiene una matrícula de 46,000 estudiantes. Está regida por una Junta de Gobierno y una administración central encabezada por un Comisionado de Educación Superior, quien funciona parecido al presidente de la UPR.

Los recintos principales investigativos, la University of Montana (UM) y Montana State University (MSU) son las dos universidades líderes del Montana University System, y las unidades más pequeñas están afiliadas a estas dos universidades. La Universidad de Montana (U of M) localizada en la ciudad

de Missoula, tiene 15,000 estudiantes y ofrece una versada educación en humanidades y varios programas graduados y post-graduados. La U. of Montana también hace considerable investigación y tiene la única escuela de leyes. Montana State University, localizada en la ciudad de Bozeman, tiene 15,600 estudiantes. Es la de escuelas en ingeniería, arquitectura, negocio y agricultura y tiene un desembolso de investigaciones de sobre \$100 millones anuales. La U. of Montana tiene además seis(6) recintos de dos(2) y cuatro(4) anos, todas unidades pequeñas afiliadas con ella; MSU tiene cinco (5). Tres (3) colegios de la comunidad no son partes de una relación afiliada y reportan directamente al comisionado y a la junta de gobierno.

<u>University of Montana</u>	<u>Montana State University</u>
Instituciones Afiliadas:	Instituciones Afiliadas:
Missoula College of UM	Gallatin College MSU
Bitterroot College of UM	MSU Billings
Montana Tech of UM	City College at MSU Billings
Highlands College of MT Tech	City College at MSU Billings
UM Western	City College at MSU Billings
Helena College UM	Great Falls College MSU

En esta estructura , el rector de las instituciones de cuatro anos afiliadas y los decanos/CEO's de los recintos de dos anos reportan directamente a los respectivos presidentes de las principales universidades. Estos dos presidentes reportan al comisionado, y a través de él a la junta de gobierno. Los dos recintos principales proveen asistencia administrativa y bibliotecaria a las unidades más pequeñas, pero cada unidad establece sus propio currículo con la aprobación de la junta de gobierno.

La estructura afiliada fue creada cuando se reorganizó el Sistema en el 1994 por severas bajas en sostén del presupuesto estatal. En una política breve preparada por el comisionado en el 1993. "A Proposal for Restructuring the Montana University System", cuya meta y racional para crear un Sistema unificado fueron hechas.

No podemos permitir "Business as Usual" (continuar como estamos). Los salaries no son productivos, no podemos caer más abajo que la nación 51. Las facilidades físicas están en crítico estado y necesitan inversión. Las clases están aumentado de tamaño y las quejas del estudiantado crecen. Al mismo tiempo, encaramos una gran demanda para servicios educativos dentro de Montana y desarrollándose rápidamente demandas de estados del oeste. Debemos poner al lado décadas de precedentes históricos, promover un Sistema en perspectiva en vez de agenda comunitaria local, y aprovechar un porciento de cooperación que ha sido la excepción en vez de la regla. Los retos son inmensos y el costo de fracasar, encarar esos retos es un precio que no queremos pagar. Buscamos la ayuda de todos en

este Proyecto para movernos hacia Adelante para tener un mayor sistema de educación superior en Montana.

## I.METAS

- Un Sistema único, unificado para la educación superior, un acercamiento totalmente integrado, no una mera colección de unidades separadas
- Un Sistema distinguido que no solo promueve la unidad, pero un sentido de posesión compartida estatal, una relación positiva y mutuamente sostenedora entre las unidades, facultades y empleomanía comunicándose y trabajando para un sistema de metas en común
- Reconocimiento continuo de las calidades únicas que cada unidad comparte con su comunidad mientras construyen una unificación mayor hacia la educación superior en Montana
- Un compromiso compartido a los fondos públicos para educación superior mientras simultáneamente buscar agrandar y estabilizar la base de ingresos a través de opciones alternas de ingresos
- Un esfuerzo enfocado en opciones de sistemas que resultaran en ahorros, sostenimiento de gastos y servicios mejorados

## COMO PODRIA TRABAJAR UN MODELO DE AFILIACION EN LA UPR?

En este contexto la afiliación significaría retener la Junta de Gobierno de la UPR, pero administrativamente alinearía a recintos más pequeños bajo UPR-Mayagüez o UPR-Río Piedras para economizar gastos y eficiencias. Lo más seguro sería que la UPR-RCM retenga su status. Los directores (rectores) de los recintos afiliados se reportarían al rector de UPR-Mayagüez o UPR-Río Piedras. La asignación de afiliación con UPR-Mayagüez o UPR-Río Piedras y el porcentaje a que los recintos sean estructuralmente integrados y programados puede variar por recinto y a través del tiempo. Pero una sola acreditación por recinto afiliado, intercambio completo del estudiantado, mayor colaboración entre facultades en programas académicos y un sistema común de numeración de cursos deberían ser las metas últimas para beneficiar a los estudiantes, reduce gastos, y reduce la necesidad de tener varias posiciones de manejo.

Afiliación presentaría muchos cambios para cada recinto pequeño, en comparación a la relación actual con el presidente, la administración central y la junta. Una relación de afiliación crea una relación diferente para los recintos en una forma esencial, en vez de ser guiados por el presidente de la UPR, los rectores serían guiados por los rectores de UPR-Mayagüez y UPR-Río Piedras, quienes reportan a su vez al presidente de la UPR. No habrá informes directos de los rectores de los recintos afiliados con el presidente de la junta. Además, en vez de la empleomanía de la administración central servir cada recinto afiliado del Sistema las administraciones de la UPR-Mayagüez y UPR-Río Piedras serán las que provean la mayoría de la planificación, presupuesto y otros servicios y funciones para sus recintos. Los rectores de los recintos afiliados podrían tener disminución de su autoridad en muchas áreas, por no ser los que tomen las últimas decisiones, si alguna vez lo fueron.

## MODELO DE CONSOLIDACION EN PRACTICA, UNIVERSITY OF GEORGIA

El University System of Georgia es uno de los más grandes en la nación con treinta (30) instituciones, incluyendo cuatro(4) universidades de investigación sustantivas, cuatro(4) comprensivas grandes, nueve (9) colegios estatales y trece (13) colegios pequeños. La matrícula total es de 300,000 y el presupuesto combinado se excede a \$8 billones. Aunque mucho más grande que la UPR, la experiencia del sistema de Georgia en consolidar instituciones vale la pena estudiar porque ilustra un camino sistemático de pares funcionados (o quizás tres (3)) de recintos.

Gobernanza en el Sistema de Georgia incluye una junta de gobierno con 19 miembros, uno por cada distrito congresional mas cinco(5) a través del estado o por miembros de acumulación. El rector es el oficial administrativo para el sistema, y es nombrado por la junta y sirve al placer de la junta. Miembros de la junta son mayormente gente de negocios y comunidades de servicio público; los miembros actuales incluyen un gran número de ejecutivos de negocios retirados. No hay facultad o estudiantes nombrados en la junta de gobierno y la facultad no está unionada. El director de sistema actual ha enseñado dentro del sistema, sirvió como miembro de la legislatura y ha estado activo dentro de los círculos de política pública dentro del estado.

Comenzando en el 2012, la junta estableció un plan de fusión o consolidar ocho instituciones que estaban localizadas bastante cerca unos de otros, ofrecieron el potencial de eliminar duplicados de programas y mayor alineamiento de los complementarios; y operarían en forma efectiva bajo un ejecutivo. Recientemente, la junta aprobó una consolidación adicional trayendo el total de diez(10) instituciones reducidas a cinco(5). Las instituciones fusionadas incluyen colegios de dos años(2), colegios estatales y comprensivos con ofertas de bachillerato y maestrías, mas la especializada “Georgia Health Science University” y “Augusta State University” en una consolidada llamada “Augusta University”.

Como mencionamos antes, la meta de estas fusiones incluye ahorros de gastos pero fueron más allá de esto para enfatizar el aumento de logros educativos, acceso a niveles altos, reducción de duplicados, escalar economía, contribuir al desarrollo económico regional, y perfilar servicios administrativos.

## RELEVANTE A PUERTO RICO

Quizás lo más útil a Puerto Rico, sin embargo es el rol importante de la junta y acercamiento metódico a planificación que Georgia siguió. Los cambios en Georgia fueron iniciados por y continúan por la junta. El director de Sistema está encargado con efectuar las consolidaciones, pero la junta tiene un rol primor diario en monitorear el progreso, votando a favor de las consolidaciones y hacienda cambios adicionales cuando fueran necesarios.

Un Segundo factor primordial del Georgia Consolidation Model es el acercamiento metódico, inclusive e intencional en la planificación de cada fusión. Los siguientes pasos, ilustra este modelo:

- El proceso comienza cuando la junta formalmente anuncia su intención de combinar instituciones específicas
- Un comité especial de la junta observa el proceso de cada fusión en representación de la junta completa
- Director de Sistema y sus empleados guían el proceso de consolidación, con participación de contribuyentes en las escuelas combinadas
- Un plan con duración, obstáculos, y resultados demostrables se prepara para cada fusión
- Comunicación regular y aprobación última por el cuerpo acreditador regional (Southern Association of Colleges and Schools) son claves en el proceso
- Acción de la junta es el último paso en el proceso de consolidación, aunque cualquier cambio mayor requiere aprobación de la junta

La lección de Georgia es que mientras un plan metódico es esencial no es suficiente para asegurar que dos instituciones puedan ser efectivamente combinadas. Atención al lado humano de la fusión es igualmente importante. Una persona dentro del Sistema de Georgia, quien estuvo envuelto con las consolidaciones ofrece estos factores para el éxito del lado humano.

- Son esenciales miembros de la junta que sean valientes, envueltos y líderes con experiencia, entre ellos administradores ejecutivos
- La transparencia debe ser mantenida especialmente cuando los mensajes llevarán a cambios incómodos
- Ahorros procedentes de los cambios administrativos deberían ser dirigidos a algún aspecto de beneficio y éxito estudiantil
- La programación de cambio debe tomar en consideración los requisitos de acreditación continuada y las necesidades de otros cuerpos regulatorios
- Grupos de personas en cada recinto deben ser incentivados a que se “adueñen” del proceso y la nueva institución
- Aspectos prácticos exigen atención: la respuesta a estas preguntas debe de ser SI- Pueden los estudiantes matricularse? Si los estudiantes recibieron su ayuda financiera? Le pagaron a los empleados?

#### NOTA DE CAUTELA

La restructuración a un sistema Nuevo es un proceso lleno de potenciales percances. La experiencia de aquellos que han encabezado estos intentos de cambio sugiere que los beneficios son más fáciles de imaginar que lograr; el proceso mismo distrae a los participantes de las tareas básicas de enseñar, aprender e investigar. El lograr respuestas positivas a las tres preguntas mencionadas en la parte anterior antes mencionado es esencial antes que los beneficios de cortar, colaborar y ahorros de gastos se puedan lograr.

En general, la restructuración que promueve lograr el mayor resultado con la menor interrupción es la opción preferida. Por esto, estudios cuidadosos y conversaciones de parte de la junta y sus ejecutivos, al igual con la facultad, empleados, líderes estudiantiles, debería proceder la decisión de cual modelo,

combinación de modelos, si los hay, por la UPR. Mientras que no hay un tiempo específico para estos cambios, doce meses desde el endoso de la junta a su terminación es un periodo razonable. Varias combinaciones de modelos, consolidar pares de recintos y afiliándolos con uno de los principales recintos por ejemplo, representan una posibilidad; aunque es un trabajo más arduo que el de Afiliación o Consolidación solamente.

Los términos de logros cercanos de cualquier reorganización son los prácticos- Si los estudiantes están matriculados y si cogen clases? Si la facultad y empleados están recibiendo su paga? Si MSCHE y otras acreditadoras están de acuerdo con lo que estamos haciendo? Si se ha reducido los gastos total y si continuará así? Sin embargo, se le debe dar atención a los logros a largo plazo también- por el cambio. Estamos haciendo disponibles más programas académicos a un costo más bajo? Que antes? Si la Universidad está sirviendo a la comunidad en una forma más completa y efectiva que antes de los cambios?

#### IV. ACCIONES PARA REDUCIR GASTOS, MEJORAR EFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ENFOQUE DE PROGRAMAS Y SERVICIOS ACADÉMICOS:

Cualquier modelo organizacional que la junta adopte, cambiar la estructura sola, no por si sola dará los ahorros requeridos para topa el déficit. Reducción de gastos adicionales son requeridos. La junta, presidente, y los líderes financieros del Sistema de la UPR completamente entienden la importancia en el término cercano de reducir estos gastos. El presidente y su equipo financiero han examinado reservas, cuentas mayoritarias, y balance de fondos para determinar la cantidad disponible para encarar el impacto de las reducciones del año fiscal 2017. Entendemos que el presidente ha despejado balances en cuentas no salariales. Como la administración completamente entiende, congelar gastos en áreas discrecionales como contrataciones no esenciales, viajes y gastos capitales es un paso necesario mientras los ajustes de largo plazo sean implementados.

Estas reducciones a corto plazo demuestran el tipo de cuidado y cautela que seáa requerido a través del proceso de reducción de gastos.

En esta sección, y en el apéndice D, nosotros identificamos el número de oportunidades para reducir costos. Realizamos que los profesionales financieros y operacionales del Sistema tienen conocimiento en estas áreas, y han estudiado opciones de reducción de gastos y han iniciado muchos también. El informe lista un número de oportunidades de ahorro por dos razones: Primero: destacar opciones que no han sido aplicadas en la Universidad, y Segundo: alertar a los lectores de este informe que no sean expertos en finanzas la cantidad de opciones disponibles para reducir gastos innecesarios en este tiempo donde cada dólar cuenta.

Hay un sin número de formas para crear eficiencias mayores en cada recinto y dentro de la UPR. Las ventajas de la economía a escala y otras medidas de eficiencias no solo libera ingresos para áreas prioritarias, puede proveer eficiencias que serán de beneficio a estudiantes, facultad y empleados. Muchos ejemplos de ahorros generado por el Sistema de Georgia y Mississippi serán presentados en el apéndice D.



## ARTICULOS DE ESTAS LISTAS INCLUYEN:

- Recibos de pagos computarizados, estos se ven electrónicamente, provee mas información y ahorra envío
- Solicitud estudiantil se usa una solicitud entre todos los recintos. Los recintos pueden añadir preguntas
- Reembolso electrónico para empleados, eliminar demora en obtener reembolsos y reduce papeleo
- Procedimiento por el uso eficiente de los vehículos y electrónicos pasos simples que todos pueden tomar y cortar gastos

Solo tener listas es innecesario a menos que haya un plan para implementarlos. Un buen plan es de hacer una lista de verificación, con participación del recinto, tomado de las listas en apéndice D. Estas listas pueden ser catalogadas bajo energía, recursos humanos, planta física, etc, etc. La lista se debe enviar de la administración central a cada recinto para recibir una respuesta de esos artículos en la junta en cada caso. Para esos artículos no verificados se debería someter un plan de acción con tiempo definido. Dichos artículos pueden ser determinados con una fuerza operante de sistema guiado por esos planes.

La segunda categoría de reducciones son más complejas y requiere la participación de más contribuyentes. Estos deben ser iniciados rápidamente si se va a obtener el fruto del trabajo a largo plazo. Estos incluyen lograr eficiencias administrativas y reducción de gastos; servicios administrativos; revisión y prioridad del programa académico; y reducción de niveles de empleados.

## EFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y REDUCCION DE GASTOS

Funciones no académicas usando fuentes externas:

Si el negocio esencial del Sistema de la UPR es educación, investigación y servicio, le sigue que muchas funciones de sostén no necesitan ser provistas por el Sistema o los mismos recintos. A menudo, vendedores privados que especializan en estos servicios pueden proveerlos a un costo menor, mientras continúan el ofrecimiento a la empleomanía actual. Entendemos que líderes de sistema han podido revisar la posibilidad de usar fuentes externas y han tomado acción cuando posible y apropiado. En general, hay un potencial para uso de fuentes externas en áreas incluyendo servicios de comida, residencias, servicios de viaje, al igual que el mantenimiento de los recintos y los servicios de custodias. También reconocemos la importancia de los derechos de los trabajadores reforzados a través de los acuerdos del convenio colectivo. Un acercamiento para honrar las obligaciones del Sistema hacia sus empleados y a la vez reducir los gastos es requerir empleo continuo como parte de cualquier acuerdo de fuentes externas.

## AMODENACION DE ACTIVOS COMERCIALES

Como lo entendemos, el Sistema ha hecho inventario de sus activos que podrían ser monetizados (vendidos) y de hecho a vendido algunos. Revisión continua podría revelar facilidades adicionales que

podrían tener valor en el Mercado y no necesitan ser manejados o pertenecer al Sistema. Ejemplo de esto podría incluir: lotes de estacionamiento, edificios sin o con poco uso, y equipos usables que ya no son necesarios dentro del Sistema. Vender estos activos darán un ingreso de una vez, pero también liberan el Sistema del gesto de facilidades y cuidado y manejo; equipo o propiedad reales que ya no son necesarios para la misión. Es afortunado que el sistema ya está trabajando este proceso.

## REVISION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

### ANALISIS LEAN

En educación superior, los métodos LEAN pueden ser aplicados a perfilar procesos académicos y administrativos para producir operaciones de bajo costo y mayor servicio a los estudiantes. Los principios LEAN se trazan a décadas pasadas y derivan de prácticas de manufactura desarrollado por Toyota. Hoy, este acercamiento continua sirviendo como una herramienta útil cuando es aplicada a innumerables negocios procesados mas allá de la producción de autos. Por ejemplo, la “University of Washington” una institución investigativa importante con un presupuesto de \$ 8 billones recientemente aplico los principios LEAN para reducir sus considerable gastos de administrativos.

## REVISION DEL PROGRAMA ACADEMICO Y PRIORIDAD

A través del tiempo, todas las organizaciones añaden programas y servicios que ya no sirven su propósito original o simplemente ya no las pueden pagar. Esto es especialmente cierto en universidades que una vez añaden programas académicos y departamentos, raramente los quitan a pesar de cambios en la disciplina, la exigencia estudiantil, o la disposición de los recursos. Una crisis fiscal les da la oportunidad para examinar estos programas para determinar su importancia relativa al recinto, al Sistema UPR y la gente; para estudiar opciones de proveerlas en una forma menos costosa o discontinuarlas.

No se debe desestimar la dificultad del proceso. La dimensión intelectual de seleccionar y aplicar criterio correcta es muy ardua. Mas, es la respuesta humana como la facultad, empleados y estudiantes que se unen a los ex-alumnos para luchar por preservar programas atesorados.

Sin embargo, tan difícil como es el proceso, un acercamiento en una forma considerada e imparcial a un programa de revisión debería ser preferido a un proceso al azar en donde los programas menos defendidos son cortados en favor a aquellos que tienen defensores enérgicos.

La guía esencial para revisión de programa y prioridad es Robert C. Dickson, *m* Pritizing Academic Programs and Services: Relocating Resources to Achieve Strategic Balance (San Francisco 2010, p66). Su criterio para distinguir entre programas esenciales que deben ser preservados de programas altamente beneficiosos que merecen retención, quizás en un nivel reducido, si los recursos lo permiten, estos están repetidos aquí:

- Historia, desarrollo y expectativa del programa
- Demanda externa para el programa
- Demanda interna para el programa

- Calidad de entrada y procedimientos del programa
- Calidad de resultados del programa
- Tamaño, alcance y productividad del programa
- Ingreso y otros recursos generados por el programa
- Costo y gastos asociados con el programa
- Impacto, justificación y esencia del programa
- Análisis de oportunidad del programa\*\*

\*\* Este criterio le da a los líderes del programa la oportunidad que sugiere beneficios o oportunidades adicionales del programa. Como función con un programa complementario o similar en otro lado del recinto o en otra institución. En algunos casos, se podría determinar que un programa no es necesario o deseado, pero los cursos a nivel bajo en esa disciplina están sirviendo un propósito real y por eso se mantiene el programa.

El propósito de esta revisión es para posiblemente mover recursos valiosos a programas de fuerza o a programas necesarios para adelantar la gente. Quizás lo más importante, y lo más difícil en el empeño de encarar la crisis fiscal será la revisión y priorización del programa. Reducciones son inevitables, sean basadas en razonamientos acertados, o simplemente oportunísimas o una que comprenda toda clase general, y es una opción que tiene que tomar la junta.

#### REDUCCIONES EN NIVELES EMPLEOMATICOS

Como el programa de revisión, hay escasas de dificultades en la reducción de la empleomanía. El gobierno estatal tiene un mandato que, a pesar de las realidades fiscales, no se puede despedir personal empleado actualmente. En adición a los beneficios de trabajo ofrecidos a los actuales empleados, removiendo la ansiedad pérdida de empleo este principio permite mayor participación en el proceso de cambio. Restan varias opciones para disminuir niveles de empleados a través del tiempo incluyendo:

- Programas de retiro temprano con beneficios de seguro de salud
- Retiro en etapas que le permitirá el empleado una transición a través de un periodo de dos a tres años
- Compartiendo trabajo, donde dos empleados encuentran conveniente trabajar a tiempo parcial en una misma posición
- Agotamiento y reasignación donde posiciones vacantes no se llenan o son asignados a otro empleado activo a hacer el trabajo

#### ESTRATEGIAS PARA ACELERAR CRECIMIENTO

Hay varias razones apremiantes para ser con estrategias de crecimiento, La reducción en soporte del gobierno estatal es la más obvia. Reemplazar ese ingreso perdido con ingresos de otras fuentes le dará al sistema UPR la oportunidad a continuar sus trabajo con menos de las dolorosas reducciones

mencionadas en la primera parte de este informe. Una segunda razón, no completamente reconocida por los entrevistados es la presencia de competencia de las instituciones privadas.

El Sistema de la UPR necesita aceptar la realidad de su posición competitiva en el Mercado de educación superior. La garantía histórica de 9.6% del presupuesto del gobierno, una práctica abandonada en realidad si no oficialmente, ha establecido una actitud de complacencia que no se justifica ahora. Frecuentemente escuchamos que las instituciones privadas y propietarismo ofrecen competencia significativa porque sus cuotas son sustancialmente más altas y no ofrecen programas tan extensos de post-graduados y profesionales.

La realidad es que el sector independiente está alcanzando rápidamente y en algunos campos podrían sobrepasar al sistema de la UPR en un futuro cercano. Esta competencia plantea retos a la Universidad, pero también pone en riesgo la habilidad de Puerto Rico de ofrecer educación superior, pos-secundaria a un gran número de estudiantes a un costo manejable. De acuerdo a la más reciente data ofrecida disponible en el "Integrated Postsecondary Education Data System" (IPEDS) los tres sistemas privados en Puerto Rico colectivamente matricular más estudiantes que el Sistema de la UPR, 97,793 comparado a 57,369. En adición, la matrícula de la UPR bajo del 2009 a 2013 por un 13% (IPEDS) data, Total enrollment Selected Years 2009-2013.

El contaje IPEDS 2013 en matriculas en los sistemas privados mayores aumento a pesar de los costos altos- Ana G. Méndez University (44,338), Universidad Interamericana de PR (42,627) y la Pontificia Universidad Católica de PR (10,828).

La competencia en el campo de las leyes e ingeniería proveen señales en lo que se podría convertir en una tendencia. De las tres (3) escuelas de leyes en Puerto Rico, la Universidad Interamericana reporta niveles de aprobación de révalida un poco más altos, ella y la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico escuela de leyes presentan requisitos moderantes más bajos para entrar. El recinto UPR-Mayagüez tiene la principal escuela de ingeniería con amplios ofrecimientos hasta nivel doctoral y porcentos importantes de colocaciones en Estados Unidos. Pero ahí hay rivales también. Dos otras escuelas tienen acreditación limitada por el Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) y cobran un poco mas por crédito. De hecho, las rivales escuelas privadas están actualmente evaluadas bastante por debajo de UPR-Mayagüez, un factor importante en la competencia por estudiantes y colocación de rango.

El punto es que instituciones privadas están ejerciendo ventajas competitivas. Sus estructuras de costos son más bajas que las del sistema de la UPR y su ingreso es proporcionalmente más alto. Ellos no dependen en el sostén del gobierno estatal. En muchos casos su calidad aparenta mejorar y más importante quizás es que su liderazgo no cambia con cada elección.

La acción concertada recomendada en este informe está ausente, el tamaño y las ventajas cualitativas del sistema de la UPR podrían disminuir en cara a esta competencia.

La Buena noticia es que hay amplia oportunidad para crecimiento cualitativo y cuantitativa para el sistema de la UPR . La oportunidades primordiales están en ajustes de política de cuota; mejorar porcentaje de retención estudiantil, desarrollar más y cobrar más por educación ejecutiva, desarrollo profesional, y educación continuada, seguimiento selectivo de proyectos investigativos con fondos externos (Asociación Gubernamental y Corporativo), filantropía, Mercado internacional especialmente para estudiantes buscando programas acreditados por Estados Unidos en español; educación en línea. Esta oportunidades serán explicadas abajo.

#### MEJORAR RETENSIÓN ESTUDIANTIL Y PORCIENTO DE GRADUANDOS

Asegurar el éxito estudiantil es la mayor meta de cada sistema educativo de los Estados Unidos. El porcentaje IPEDS 2013 de graduandos seis-años por primera vez, estudiantes a tiempo completo no graduados quienes comenzaron su bachillerato en el sistema de la UPR fue 40.35%, comparado al nivel de los Estados Unidos que fue 59%. La data IPEDS tiene deficiencias por no incluir estudiantes a tiempo parcial y los traslados y seguramente cuenta por debajo el número de graduandos de la UPR. Aunque un cuadro completo del porcentaje actual del progreso de los estudiantes en Puerto Rico no estaba disponible en el momento de escribir el informe, se puede asumir que el sistema de la UPR podría mejorar sus porcentajes. Seguramente, el ingreso bajo de las familias y la presente emigración presentan retos Fuertes en mejorar la retención en la Universidad. Sin embargo, otras instituciones con perfiles similares estudiantiles han logrado porcentajes más altos y sus prácticas deberían ser examinadas.

Aumentar la retención estudiantil y el porcentaje de graduación es importante para cada institución en el sistema y para sus estudiantes que están luchando para completar su grado. Es nuestro entender que una certificación de la junta fue aprobada en el éxito de los estudiantes, retención y graduación oportuna. Monitoreo continuo del progreso de las instituciones es esencial, al igual de la consideración de incentivos aprobados por la junta para mejorar porcentajes de terminación. La retención y la graduación de mayor número de estudiantes de la UPR mejorara el estado financiero.

#### AJUSTE Y POLÍTICA DE CUOTAS

Aumento de cuota debería ser la última opción de ingreso después de estrategias de reducción de gastos, eficiencias y otras opciones de ingresos sean intentadas.

Claramente, la pregunta del ajuste de cuotas y honorarios debería ser aproximada con diplomacia y cautela en Puerto Rico. En el pasado, el alza de la cuota hizo que los estudiantes demostraran, huelgas, cierres a través del sistema, sanciones de agencias acreditadoras y daños en la reputación del sistema. En adición a la oposición estudiantil a los aumentos, el principio de mantener a la UPR como la alternativa costo efectiva de la isla es una que necesita ser preservada. Sin embargo, algunos ajustes a la cuota actual y política de honorarios son necesarios para reemplazar ingresos perdidos del gobierno y para asegurar los pagos continuos. Si han sido diseñados astutamente podrían sacarle ventaja a la ayuda federal estudiantil, estos ajustes podrían mejorar el acceso y oportunidades para los estudiantes de bajo recursos de Puerto Rico.

## TEMAS QUE MERECEAN CONSIDERACIONES SERIAS POR Y CON LOS LIDERES ESTUDIANTILES Y SUS DEFENSORES

Mostrar que otros esfuerzos y sacrificios están siendo hechos para generar ingresos-estos son no cuotas:

- Comprometen transparencia en el proceso de poner las cuotas

Peticionar al gobierno para un aumento sustancial en ayuda financiera para estudiantes de bajos recursos

- Adoptar un programa que incremente gradualmente las cuotas a travas del sistema general mientras simultáneamente aumentar necesidad de ayuda financiera de ingresos de cuotas para preservar el acceso para estudiantes de bajos recursos
- Adoptar precios más competitivos para estudiantes que no sean residentes atraídos a un sistema de la UPR con once (110 recintos, con acreditación de Estados Unidos y español el idioma de educación
- Precios diferenciales para créditos escogidos y sin créditos para algunas educaciones continuadas, desarrollo profesional y programas de educación ejecutiva
- Precios diferenciales para programas seleccionados de graduandos y profesionales cuyos graduandos podran tener ingresos altos

## DESARROLLO PROFESIONAL EDUCACION EJECUTIVA Y EDUCACION CONTINUADA

Actualmente, cada institución dentro del sistema de la UPR tiene una o más unidades que ofrecen cursos de créditos y no créditos en esta área. Como nosotros lo entendemos, las únicas restricciones en precios son los que el mercado permite. La institución retiene este ingreso, no lo suma a la cuenta de la administración central. Rectores deberan ser estimulados a que expandan estas iniciativas. El rol del Sistema aquí sera manejar la competencia entre las instituciones para evitar duplicados, pero deberan estimular un Mercado abierto para educación continua y desarrollo profesional.

## INVESTIGACION CON FONDOS EXTERNOS

A pesar de inquietudes recientes con la contabilización de tiempo para investigación con fondos federales, el sistema de la UPR ha tenido un historial de investigación productiva y las facilidades para competir para más dólares federales y corporativos. Hay un potencial para comercializar investigaciones universitarias a travas de agencias siguiendo el WARF ( Wisconsin Alumni Research Foundation) un modelo que asegura patentes y licencias para aplicaciones prácticas de investigación universitaria especialmente en campos de salud. El recinto de Ciencias Médicas de la UPR y el recinto UPR-Rio Piedras podran beneficiarse de una unidad como esta, que no existe ahora.

Ingresos de investigaciones de la facultad pueden ser usadas para apoyar inversiones en empleados e infraestructura que seguramente no lo serán por el gobierno. Habilitar científicos, empresarios en este espacio y los libera lo más posible de restricciones innecesarias debería ser la orden del día. Devolver un porcentaje sustancial de cualquier ingreso de comercialización a los científicos para nuevos trabajos empresariales.

Nosotros entendemos que el esfuerzo de recibir ingresos de investigaciones universitarias en el pasado, han tenido un éxito módico. Sin embargo, se nos ha dicho que se está examinando estos intentos pasados para poder entender que funciona y que no; como un preludeo para lanzar nuevos intentos. Estamos entusiasmados al aprender de la colaboración entre la facultad de la UPR y el PR Science, Technology and Research Trust. La comercialización de investigación, ingresos inmediatos podrían ser improbables, pero a largo plazo la investigación podría contribuir a una Universidad auto-suficiente.

#### FILANTROPIA

Aunque Puerto Rico no tiene una tradición y cultura de la filantropía a instituciones educativas y culturales, no hay razón para demorar el establecer o la expansión de funciones de desarrollo.

El sistema UPR podría establecer un 501(c) (3), una fundación relacionada al sistema de Universidad pública para asegurar y manejar el caudal y repartir ingresos de las inversiones a recintos con los propósitos de acuerdo a los deseos de los donantes. Cada recinto tendría su propia cuenta dentro de la fundación. La ventaja de una fundación sería para maximizar el potencial de ingresos de los bienes de la fundación. Sin embargo, la responsabilidad de levantar fondos debería caer, en la mayoría de los casos, sobre los recintos individuales. Ellos podrían tener una relación cálida con los ex-alumnos y donantes. La excepción sería cuando un donante contribuye a una iniciativa específica.

#### EDUCACION EN-LINEA

Después de intentos educación en-línea algunas décadas atrás, el sistema de la UPR está entrando tarde al mercado educacional. Este esfuerzo tiene la ventaja de poder escoger entre los modelos exitosos y compartir con los proveedores confiables. Los modelos diferentes para liderazgo de sistema en el área incluye manejo toda educación en línea centralmente, nombrando un recinto líder, o permitiendo a cada recinto que desarrolle educación digital como desee. Recomendamos que la administración central de la UPR maneje la plataforma digital, establezca estándares de calidad, apoyar entrenamiento y desarrollo de la facultad y empleomanía, y maneje la competencia (con mano liviana). Los recinto deberían ser estimulados a desarrollar cursos en-línea y programas de bachillerato en español donde tienen ofertas únicas o distintivas. Parcialmente por el costo de desarrollo, curso en-línea merita cuotas más altas.

#### CONCLUSION

La UPR tiene un historial de servir a la gente de la isla, con programas académicos de calidad alta a precios módicos. Apoyo generoso ha permitido al sistema universitario desarrollar y ofrecer una amplia gama de grados de calidad académica y gradúa a miles de estudiantes bien educados. Sin embargo, Puerto Rico enfrenta una crisis económica que requiere que la Universidad cambie y que lo haga rápidamente. Este informe recomienda que la Universidad desarrolle un proceso más efectivo de gobernanza compartida, continúe afirmando liderazgo especialmente en tener resultados en el lado de negocios, considere cambios en la estructura del sistema para que rinda más eficiencia y efectividad; reducir gastos; y desarrollar estrategias de crecimiento para términos a corto y largo plazos. El liderazgo universitario-la junta, el presidente, y particularmente los rectores-deben ingeniar estos cambios en unión con la facultad, empleomanía y estudiantes contribuyentes. Las recomendaciones y sugerencias en este informe ofrecen guías en este proceso. No obstante, la Universidad necesita adueñarse del proceso de cambio. Si va disfrutar su éxito.

El equipo AGB está confiado que la Universidad y sus líderes están capacitados para esta tarea.