

# Propuesta para el crecimiento y desarrollo sostenido de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico 2024-2030

**Presentado por:**

**Lcdo. José A. Frontera Agenjo**

## I. Introducción

Como parte de mi reflexión personal, desde la escucha de las inquietudes y preocupaciones de muchos compañeros y estudiantes de la comunidad universitaria a lo largo de mis años de servicio a la institución y de las distintas responsabilidades y que he asumido, de cara al proceso de consulta para la posición de Presidente de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, comparto las ideas principales que motivan mi determinación de participar del mismo y el proyecto universitario que confío que, junto a los colegas académicos, administrativos y de servicio, podamos lograr, en beneficio de nuestros estudiantes, el país y la Iglesia.

Nuestra Universidad tiene una historia y tradición fundada en las necesidades particulares que la Iglesia identifica en el Puerto Rico del momento. De la misma forma, la evolución de sus programas académicos y de servicio han ido de la mano de los cambios en las exigencias del mercado laboral, de educación postgraduada y de desarrollo económico, particularmente de las regiones impactadas por nuestros recintos.

Frente a todos esos cambios, sin embargo, hay una constante que nos identifica, nuestra identidad y misión, las cuales, ancladas en el Evangelio, inspiran nuestro quehacer y son, al mismo tiempo, garantía de continuidad y de certeza esperanzada de la necesidad permanente de una institución pontificia y católica en el sector de la educación superior.

## II. Trasfondo

La pasada década representa el periodo de mayor reconfiguración política y social de nuestra historia más reciente. Los eventos económicos recesivos, con la pérdida de empleos, alza en los precios de bienes y servicios y la quiebra pública, entre otros factores, han provocado un alza grave en el costo de vida. Los cambios políticos luego de *Sánchez Valle* y PROMESA, las discusiones sobre Puerto Rico y las ayudas federales en los Estados Unidos y el nuevo rompecabezas de la política partidista local, representan un reto en sí mismo hacia la construcción de consensos y de un proyecto de país. A esto, es necesario sumarle los efectos e impactos agregados de los huracanes Irma, María y Fiona, los terremotos y la pandemia del Covid-19. La combinación de todos ellos ha supuesto serios cambios en el comportamiento demográfico de nuestra población, una tasa negativa de restitución poblacional, una recomposición del mercado laboral y una generación de estudiantes con destrezas, capacidades, actitudes y metas muy distintas a las de aquellos que han sido nuestros alumnos en, al menos, los treinta años previos.

La Universidad tiene que mirarse y pensarse a sí misma de cara al futuro con estos factores en mente, sostenida en los cambios significativos de estos pasados años, pero mirando con esperanza al futuro, anclada en sus fortalezas institucionales y en la estabilidad de su propia misión y filosofía.

### III. Elementos de estabilidad

Nuestra Universidad tiene ciertas ventajas que le generan una estabilidad dentro del contexto que hemos descrito y que son las que sostienen su presencia y permanencia y tienen que servir de base a su futuro.

#### A. Identidad y misión

La primera de estas, como ya señalamos, es su identidad y misión. La necesidad de una institución de educación superior católica, que resguarde una educación humanista y humanizante, con valores y principios morales claros, que se sostienen en la búsqueda de la Verdad más plena del ser humano y su trascendencia y que, a su vez, pueda dar respuesta a las necesidades sociales del momento presente es algo que no cambiará nunca. Ese aporte particular en el mundo universitario será siempre necesario y relevante. Es, en sí misma, parte de la misión misma de la Iglesia que evangeliza educando y educa evangelizando.

El proyecto educativo católico no implica solo la formación profesional o el avance científico – técnico por sí mismo, sino que tiene como meta la transformación integral del estudiante, no para su propio beneficio sino como un ente de cambio, servicio y transformación de la realidad, de la comunidad y del medio en que se desenvuelve. Es desde esa realidad, que se nos llama a cada uno con su propia vocación, sus destrezas y capacidades, que maximizadas por las herramientas y experiencias del conocimiento y de la educación adquirida, se le envía a construir un mejor mañana, a aportar a la consecución del bien común y a ser, con su vida, testimonio de la Verdad que libera y da vida.

#### B. Maximización de sus recursos

A pesar de las circunstancias económicas adversas que hemos enfrentado, la Universidad tiene una base económica sólida y ha sabido hasta el momento, maximizar sus recursos. Las inversiones puntuales de capital en la construcción, remodelación y mejoramiento de la planta física, sin generar deudas, comprometer el crédito o generar riesgos sobre la titularidad de los activos institucionales, es un distintivo propio de la gestión de esta institución. Es cierto que muchas de las obras se han visto retrasadas por el impacto de los eventos naturales y el retraso en la respuesta gubernamental para el financiamiento de la parte que le corresponde. Sin embargo, eso no ha detenido los proyectos y permitió que la gran mayoría de los fondos adicionales recibidos durante la pandemia se utilizara, sobre todo, para mejorar la capacidad tecnológica. Los proyectos que quedan por completarse están dirigidos a las áreas críticas que impactan al mayor número de estudiantes y debe seguir priorizándose lo que fortalece nuestros ofrecimientos académicos y la prestación de servicios al estudiante.

No hay duda que el mejor recurso que tiene nuestra Universidad es su gente, sus profesores y empleados que han sabido ajustarse a las circunstancias cambiantes y que, a pesar de todas las complejidades, han seguido adelante con sus respectivas responsabilidades. En la mayoría de los casos, ha sabido responder a las exigencias de cambio en los programas y ofrecimientos y el desarrollo de nuevas iniciativas.

#### C. Una mejor proyección institucional

No hay duda de que en los pasados años el nivel de reconocimiento general de nuestra Universidad se ha ampliado a nivel regional, local e internacional. La presencia en los medios de comunicación, el reconocimiento periodístico a los esfuerzos de investigación y nuevos servicios a la comunidad, los cambios en la marca e imagen institucional son esfuerzos valiosos sobre los que hay que seguir construyendo.

El incremento en proyectos y relaciones concretas con universidades y organizaciones en el extranjero, la posibilidad de experiencias internacionales para nuestros estudiantes y profesores, la participación en foros y asociaciones en Puerto Rico y alrededor del mundo también es notable. Ahora es el momento de generar rentabilidad sobre esos avances, sobre lo que abundaremos más adelante.

Estos elementos, entre otros, son la base sobre la que cualquier proyecto institucional debe sostenerse y ampliarse. Todos ellos tienen posibilidades de mayor crecimiento y desarrollo, desde una visión más amplia de innovación y de participación.

#### IV. Fundamento del proyecto universitario

En septiembre pasado, el Papa Francisco, dirigiéndose a los rectores de universidades latinoamericanas que participaban de un encuentro en Roma dio las claves de lo que él espera de la gestión educativa de las instituciones de la región. Considero que dichas claves deben ser el fundamento sobre el que sigamos avanzando en este proyecto. Esas claves son las siguientes:

- a. La educación debe tener un fuerte componente experiencial desde la realidad concreta. No basta la formación teórica, tecnocrática, si no se entra en contacto con la realidad del mundo del trabajo, del mundo comunitario, de las necesidades concretas de los demás, sobre todo las de los descartados, a quienes se les va a servir luego, cuando se complete el título universitario.
- b. Se debe formar para el liderazgo. Desde la comprensión de esa realidad, hay que identificar los problemas y circunstancias que requieren solución, hay que desarrollar las destrezas para afrontarlos y para liderar el cambio necesario para hacerlo. Los estudiantes deben salir de la Universidad no solo como buenos profesionales, futuros empleados o empresarios, sino como agentes y protagonistas de cambio. Esto incluye la formación para la promoción de la justicia social, la dignidad de la persona y el trabajo y la acción política.

- c. Hay que promover la formación cultural en todos sus aspectos y dimensiones como elemento integrador en los individuos y la sociedad.
- d. Hay que contribuir a la “organización de la esperanza” motivando desde las universidades a otros actores políticos, comunitarios y sociales en el logro de estos fines.

El propio Santo Padre lo resumió de esta manera:

(...) la universidad no es solamente aprender cosas. Ustedes tienen que formar a los chicos y a las chicas en los tres lenguajes humanos: el de la cabeza, el del corazón y el de las manos. De tal manera que aprendan a pensar lo que sienten y lo que hacen, a sentir lo que hacen y lo que piensan, y a hacer lo que sienten y lo que piensan. En la armonía de los tres lenguajes, si ustedes solamente les forman la cabeza, no van a formar profesionales sino macrocéfalos, que no son humanos. Los tres lenguajes juntos y en armonía de los tres. Creo que este es un desafío de formación que trasciende cualquier desafío de erudición. Y aquí hagan bien la distinción: mi universidad forma, no crea eruditos. La erudición es parte de un camino de formación, pero sola, te produce momias, no personas. Me gustó aquello: “darles una cultura que uno después no olvide lo que aprendió”, esa frase —creo que dijo uno de ustedes—, sintetiza todo esto que me salió de adentro, creativos ante la realidad y los desafíos, formadores y no solo informadores.

El segundo fundamento que he asumido para esta propuesta es el espíritu de sinodalidad. Como institución pontificia y católica, nuestra universidad también tiene que sentirse interpelada a asumir como parte de su vida y funcionamiento interno las dimensiones de esta característica constitutiva de la Iglesia. Estas son: escucha atenta, discernimiento, corresponsabilidad y participación; hacer de todos sujetos activos, partícipes, en el mayor grado posible.

No hay duda de que nuestros Estatutos proveen una distribución de las competencias y responsabilidades institucionales entre autoridades colegiadas y personales. Sin embargo, en todos los casos, hay mecanismos para ampliar la participación, para mejorar el diálogo entre las distintas autoridades y los componentes de la comunidad universitaria. Sin renunciar a la responsabilidad que corresponde a quien tenga que tomar las decisiones de forma particular, pero, deben fomentarse mayores espacios de discusión y escucha abierta, no solo a través de las estructuras formales como las reuniones de colegio, de Claustro o el Senado Universitario sino desde otros ámbitos. La constitución de grupos de trabajo para proyectos específicos o para la atención de problemas particulares, formación de grupos focales, o consultas mediante diversos mecanismos, entre otros procesos, deben implementarse para mejorar la transparencia de los procesos institucionales, la corresponsabilidad y, con ellas, la rendición de cuentas.

#### V. Metas concretas

Tomando en consideración todo lo planteado, la perspectiva, el conocimiento y experiencia que he adquirido como resultado de las posiciones que he ocupado en los pasados años, propongo las siguientes metas concretas para el próximo sexenio, las cuales ampliaré individualmente:

1. Estabilizar y aumentar el número de estudiantes y sus oportunidades de éxito
2. Actualización de la oferta académica e innovación curricular
3. Fortalecimiento de la Facultad y del personal
4. Diversificación de las fuentes de ingreso y control de costos
5. Inserción y liderazgo en y con la comunidad externa

A. Estabilizar y aumentar el número de estudiantes y sus oportunidades de éxito

No hay duda de que el mayor reto que las condiciones demográficas y la composición del sector universitario actuales nos presentan es la reducción en la base poblacional a la que tradicionalmente servimos. Sin embargo, de estudios recientemente publicados se desprenden varias cosas importantes. En primer lugar, hay un número muy alto de estudiantes de primera generación llegando a las universidades. Segundo, hay un número significativo de jóvenes en edad universitaria que viven en la Isla y no están matriculados en ninguna institución de educación superior. Ambos datos sugieren que sigue habiendo en Puerto Rico una población que no está llegando a las universidades a las que tenemos el potencial de servir. Además, en ambos casos, hay que ver dónde están ubicados, si están en espacios geográficos donde no hay instituciones. Identificarlos, entender sus circunstancias y necesidades particulares y llevar los ofrecimientos académicos y servicios necesarios a dónde están, a través de alianzas y acuerdos, sin que eso implique costos significativos adicionales para la Universidad es fundamental.

Asimismo, hay muchos estudios que señalan las necesidades de las poblaciones hispanas en los Estados Unidos, particularmente aquellas que completan diplomas y grados asociados en los “Colleges”, pero que luego no se transfieren a completar grados de bachillerato o de posgrado por la diferencia en costo que representa allá, pero que transferirse a una institución en Puerto Rico significa pagar un costo similar al que tenían en la institución original. Igualmente pasa con estudiantes latinoamericanos que tendrían los recursos para trasladarse a Puerto Rico, pero no a otros lugares en los Estados Unidos. Muchos ejemplos de estos los tuvimos matriculados en nuestra institución durante la pandemia y lo estamos viendo ahora con los esfuerzos de reclutamiento que se están haciendo en República Dominicana.

De igual manera, estamos viendo los efectos de los estudiantes que optaron por otra institución educativa y ante los resultados de retención de esas entidades o la realidad de sus ofrecimientos se transfieren a nuestra universidad.

Todos estos factores demuestran que hay un espacio de crecimiento, si se establecen estrategias adecuadas, no solo de promoción y publicidad, sino de un esfuerzo más directo a las poblaciones con las características descritas.

No es suficiente, tampoco, con que se matriculen en nuestra universidad, si no completan y logran maximizar sus metas académicas y profesionales. Aunque hemos avanzado significativamente en la retención, todavía hay retos importantes para asegurar sus oportunidades de éxito.

Para eso propongo las siguientes estrategias, entre otras, que se pueden desarrollar:

1. Es necesario revisar el ofrecimiento de programas completos, no solo de cursos, en la modalidad presencial remota para atender a aquellos estudiantes que no se pueden trasladar a los recintos de forma regular.
2. Hay que modificar los bloques de ofrecimiento de clases para atemperarse a la realidad laboral y económica de nuestros estudiantes. En este momento no hay programas subgraduados que puedan completarse en horario nocturno, sabatino o “weekend college”, incluyendo un horario limitado los domingos.
3. Establecer centros de cómputos satélite, en acuerdo con parroquias, municipios y otras entidades, desde donde los estudiantes puedan acceder a los cursos en modalidad remota o en la modalidad en línea, particularmente en zonas donde existen dificultades con el servicio de internet y desde donde la movilidad y transportación son complejas.
4. Establecer convenios de transferencia con sistemas de “colleges” e instituciones similares que sirven a poblaciones hispanas en los Estados Unidos para que sus estudiantes continúen hacia el bachillerato en nuestra universidad. Dicha transferencia no tiene que incluir, necesariamente, el mudarse a Puerto Rico, sino que puedan beneficiarse de los mecanismos de ofrecimientos remotos o en línea.
5. Ampliar los esfuerzos de reclutamiento en la región del Caribe y Latinoamérica. Esta iniciativa se puede fortalecer con programas de inmersión en verano para estudiantes prospectos que vengan de otros países, tanto de escuela superior como de nivel subgraduado.
6. Realizar acuerdos con entidades particulares donde se puedan ofrecer cursos o programas existentes, que por el acceso que representan para poblaciones particulares. Esto implica retomar programas como los que anteriormente la Universidad ofrecía en fábricas y empresas destinados de forma particular a sus empleados. Ejemplo de esto pudiera ser el ofrecimiento de cursos de maestría en enfermería en algunos hospitales, en horarios compatibles con los turnos, para que no tengan que trasladarse a la universidad y se faciliten las prácticas. O el ofrecimiento de algunas de las carreras cortas directamente en alguna facilidad hotelera. Asimismo, expandir centros de práctica como las Clínicas que tiene la Universidad a los otros recintos, para facilitarle a los estudiantes que viajan cumplir con los requisitos de sus programas.

Con el uso de los fondos del programa de estudio y trabajo, que ahora permiten la ubicación de estudiantes en patronos externos si las actividades que realizan están relacionadas con su área de estudio, cosa que ya comenzamos a hacer durante este año académico, este tipo de ofrecimiento puede facilitar, además, la inserción laboral y obtención de empleo de los estudiantes en los mismos espacios donde toman sus cursos.

7. Ampliar los servicios de apoyo a los estudiantes en los horarios nocturnos y sabatinos, particularmente ante el crecimiento de los programas graduados.

8. Diversificar los medios y espacios de reclutamiento mediante el establecimiento de programas deportivos, culturales y educativos para estudiantes desde la escuela intermedia. Esto incluye, entre otras actividades, clínicas, torneos, campamentos y programas experienciales en los tres ámbitos.
9. Fomentar que las actividades de reclutamiento involucren a estudiantes corrientes de la Universidad, sus asociaciones estudiantiles y grupos artísticos, para facilitar el intercambio “peer-to-peer” en la promoción de los programas, actividades extracurriculares y vida universitaria.
10. Establecer una presencia continua y formal en la zona norte, norte-este donde hay un mayor número poblacional y, en la zona este, un número menor de instituciones, ninguna de ellas católica.
11. Ampliar los ofrecimientos de la Escuela de Teología, promover las posibilidades de vinculación con los centros e institutos de las respectivas diócesis y proyectos de formación de pastoral hispana en los Estados Unidos y expandir, en ambos ámbitos, el ofrecimiento con reconocimiento universitario de los programas de preparación diaconal y de maestros de religión. De igual manera, apoyar, en programas de certificación o educación continua la formación de catequistas, líderes de movimientos y otros agentes de pastoral. Entre otros, la capacitación con la ayuda de la facultad y otros profesionales de los agentes de la pastoral de salud, pastoral carcelaria y familiar., así como en temas de administración y asuntos legales para sacerdotes y laicos con responsabilidades gerenciales en parroquias y diócesis. La Universidad, en este sentido, debe ser un ente continuo y activo al servicio de las comunidades eclesiales.
12. Integrar los programas de Orientación y Consejería, tutorías, mentoría y demás esfuerzos de retención en un programa de apoyo académico y éxito estudiantil, en función de las condiciones actuales y características de nuestros estudiantes y los de los futuros años es una herramienta esencial para un éxito sostenido.

#### B. Actualización de la oferta académica e innovación curricular

Durante estos pasados años se ha puesto especial énfasis en determinar aquellos programas de estudio que no atraen un número suficiente de estudiantes para garantizar su continuidad. Esto ha resultado en un número significativo de moratorias. Por otro lado, se han desarrollado programas nuevos para atender asuntos puntuales como el de Manejo de Emergencias o el de Discapacidades Humanas. Esto ha sido resultado de poder identificar las tendencias del mercado laboral, las necesidades sociales más apremiantes y prestar atención a los debates de temas de actualidad.

Actualizar la imagen institucional exige también actualizar la oferta académica e innovar en nuestros programas y currículos para garantizar su pertinencia, rentabilidad y nivel competitivo, así como el desempeño de nuestros estudiantes una vez completen sus grados académicos. Considero que hay un número de programas cuya falta de visibilidad o rendimiento puede resultar de que su nombre, contenidos o estructura de cursos responde todavía a la realidad de

cuando se establecieron y necesitan actualizarse. Como ejemplo, aun con toda la realidad que conocemos sobre el tema de los adultos mayores, los programas que había de geriatría se cerraron. Entre otras cosas, aunque la palabra geriatría es técnicamente correcta, no necesariamente sirve de referencia para los estudiantes actuales para sugerir y entender de qué trata el programa. De la misma manera, han surgido esfuerzos exitosos en esa dirección y tema que reflejan que hay contenidos actuales e interés sobre el mismo. Esto demuestra que, posiblemente, un cambio de nombre y actualización de contenidos podría sostener el programa. Así muchos otros.

Uno de los elementos que ha facilitado el desarrollo de los nuevos programas ha sido la formación de grupos interdisciplinarios para el diseño de los mismos, que trabajan junto con los colegios en las propuestas. Identificar recursos internos y externos para estas iniciativas y facilitar las gestiones y procesos internos para sacar con rapidez las nuevas propuestas es fundamental. Un esfuerzo mayor debe estar dirigido a los programas graduados y a propuestas dirigidas a adultos mayores; población de mayor crecimiento en la Isla.

El restablecimiento de un consejo académico, la creación de grupos de trabajo interdisciplinarios de profesores de distintos colegios que trabajan los mismos temas para cohesionar propuestas académicas y de investigación y la revisión de los procesos internos para agilizar los trámites de aprobación son estrategias esenciales en esta dirección.

Ciertamente, estas iniciativas son responsabilidad primaria de los colegios, escuelas y recintos, pero debe darse desde un clima institucional de planificación, apoyo y motivación, así como integrador de las distintas propuestas.

En este tema es fundamental, además, mover una parte significativa de la oferta a los medios de educación a distancia en todas sus modalidades. Igualmente, debemos identificar programas académicos que puedan ofrecerse completamente en inglés. Para ambas finalidades, pero particularmente para los ofrecimientos a distancia, hay que desarrollar una estrategia de integración de recursos de generación de contenidos que faciliten a los profesores el diseño de los cursos y sus materiales, sin imponer sobre estos una sobrecarga a su tarea actual.

En la era de la inteligencia artificial, donde ya se están generando ofertas educativas y certificaciones a la medida haciendo uso de la internet para ello, los esfuerzos de revisión y creación tienen que tomar en consideración y aprovechar, dentro de lo éticamente válido, lo que esta herramienta tecnológica facilita. Convertirla en una oportunidad, versus verla solo como una amenaza, es indispensable para poder competir efectivamente en esta nueva realidad.

### C. Fortalecimiento de la Facultad y del personal

Estas primeras dos metas dependen y van en conjunto con el fortalecimiento de nuestra facultad. La capacitación respecto a las nuevas realidades de nuestros estudiantes y una atención más individualizada y dirigida a las distintas formas y métodos de enseñanza - aprendizaje, incluyendo elementos de diversidad funcional, el uso de las nuevas tecnologías y el manejo de la inteligencia

artificial son fundamentales. Proveer un medio de servicio, desarrollo y apoyo a la Facultad de forma continua es esencial para lograr este objetivo.

Asimismo, es necesario ampliar los espacios de diálogo, escucha, colaboración e interdisciplinariedad, más allá de los formales de las reuniones de los colegios o recintos, senado y claustro. Crear grupos temáticos para atender asuntos de la oferta académica, de investigación y de servicio a los estudiantes, según los intereses de los propios docentes es una estrategia en esta dirección. Conocemos de iniciativas que ya se han desarrollado en esta dirección, como fue en su momento neurociencias, que resultó en un nuevo programa, o el grupo que atiende los asuntos derivados del transhumanismo, por ejemplo, y queremos apoyarlas y promover que se reproduzca ese modelo.

Seguir apoyando a la facultad que está en proceso de completar sus grados doctorales o terminales es un tema importante. Como Decano en la Escuela de Derecho tuve la oportunidad de reiniciar el programa con la Universidad de Valladolid y como presidente del Comité de Asuntos del Claustro mantener las propuestas de apoyo de matrícula y gastos relacionados de claustrales de toda la Universidad. Aprovechando los acuerdos de colaboración existentes con otras universidades y otros específicos a estos fines que se pueden establecer en el futuro debemos fomentar, no solo que se completen los grados, sino en una mayor diversificación de espacios y temas académicos, sobre todo la posibilidad de completarlos fuera de Puerto Rico. Esto ayudará a ampliar la miras de nuestros programas, elevar la discusión y la exposición a temas que van más allá de nuestra realidad inmediata y a extender la cultura de internacionalización, que debe ser una experiencia tanto para alumnos como para docentes. Esta estrategia debe incluir la posibilidad de reclutar entre nuestros mejores estudiantes de bachillerato y maestría y enviarlos a completar sus estudios de posgrado, apoyados por la institución, con el compromiso contractual de regresar a rendir servicios a la misma y la garantía de un nombramiento con plaza.

Este esfuerzo de mejoramiento y capacitación debe extenderse a nuestro personal administrativo. Soy consciente y doy fe de la capacidad, conocimiento, lealtad institucional y profesionalismo con el que laboran. La Universidad debe poder proveer, no solo para que continúen estudios, como hasta ahora, sino espacios de capacitación continua , incluyendo particularmente los temas tecnológicos. Igualmente, debemos fortalecer la comprensión de las realidades de los estudiantes, de manera que haya mayor empatía y eficiencia en la prestación de los servicios. Los esfuerzos de mayor automatización, digitalización y virtualidad, no pueden sustituir las ventajas del encuentro humano, personal y cristiano que también es integral a la formación de nuestros estudiantes y al modelaje de su futuro desempeño profesional. En ello juega el personal administrativo y de servicio un rol tan vital como el de los profesores en el salón de clases.

#### D. Diversificación de las fuentes de ingreso y control de costos

Al igual que cada uno de nosotros, la Universidad sufre las consecuencias de los incrementos en costos en todos los renglones. Independientemente del número de estudiantes que tengamos,

hay costos fijos que es necesario cubrir, muchos de los cuales no están bajo nuestro control. No es viable, como estrategia de mercado y de futuro, pretender que todos ellos están cubiertos por la matrícula de créditos y cuotas. Son muchas las actividades que realiza la Universidad que ya pudieran estar generando ingresos y otras que tienen todo el potencial de hacerlo.

Por varios años he insistido en que servicios que se prestan a la comunidad externa y que tienen una fuente de pago que no impacta directamente a los beneficiarios de esos programas se deberían facturar y cobrar de esa fuente alterna. Por ejemplo, el cobro a planes médicos de algunos de los servicios de la Clínica Interdisciplinaria. Aunque lo mismo no podría hacerse en la Clínica de Asistencia Legal por reglamento del Tribunal Supremo, se ha demostrado que se pueden ampliar servicios con la obtención de propuestas que cubran los costos de los mismos, como hicimos con las Clínicas para casos ejecución de hipotecas, proyecto que comencé como Decano, y la recientemente aprobada de Derecho a la Salud.

Es necesario hacer crecer el programa de las empresas universitarias, que permiten maximizar la obtención de ingresos contra la actividad residual de nuestras actividades educativas, investigativas y de diseminación. El potencial que ha demostrado Microplantas Renace en CEIBA, es un ejemplo de eso. Lo mismo podría suceder, por ejemplo, con el establecimiento de un restaurante de práctica en el Recinto de Mayagüez que atienda público de forma directa atendido por estudiantes de los diversos programas de artes culinarias y hotelería u ofreciendo servicios de catering producidos de la misma forma. Como estas hay otras experiencias, como podría ser un centro de atención diurna de adultos mayores que sirva de práctica a nuestros estudiantes de enfermería, trabajo social, psicología y terapia física, entre otras especialidades.

El establecimiento de una editorial universitaria que permita maximizar la diseminación de los libros, estudios, revistas, actas e investigaciones que realiza cada año la Universidad, en el que los profesores y autores pueden obtener regalías por la publicación de sus trabajos y aportaciones, porque las mismas estén disponibles para la venta a través de dicha unidad, dentro y fuera de la institución.

La gestión de clínicas deportivas, de salud y de otro tipo, que sean ofrecidas como práctica de nuestros estudiantes en sus distintas disciplinas y que se hagan disponibles al público por un costo módico que contribuya a los costos de mantenimiento de las instalaciones universitarias. La realización de funciones escolares por un costo de entrada reducido presentadas por nuestros estudiantes de teatro y música y sus distintas asociaciones y agrupaciones, que son parte de su formación y exposición al público, utilizando los Teatros de Ponce y Mayagüez.

La celebración de simposios, actividades y conferencias académicas a costos competitivos con otras experiencias similares de mejoramiento profesional y educación continua es otro ejemplo en esta dirección.

Durante estos años se ha incrementado el número de estudiantes de otras instituciones que nos visitan para hacer instancias de estudio e investigación. El establecimiento de programas de verano para estudiantes latinoamericanos y europeos que deseen hacer inmersión en temas más

cercanos a los Estados Unidos o estudiantes de los Estados Unidos deseen hacer inserción en temas latinoamericanos o hispanos es un espacio de mayor crecimiento para nuestra Universidad. Así mismo, nuestras instalaciones deportivas se pueden convertir en espacios de práctica para equipos de otros lugares durante sus periodos de invierno.

De igual manera, es esencial fortalecer las capacidades y medios para la presentación exitosa de propuestas de fondos externos, tanto para apoyar la investigación como para mejorar nuestra infraestructura, incluida la tecnológica. La contratación de recursos adicionales internos y externos, desarrollar destrezas de redacción de propuesta, identificación de fuentes de fondos en las que podamos enfocar estratégicamente esos esfuerzos y la creación de grupos de trabajo con características similares a los de innovación académica es fundamental para lograrlo.

Todos estos esfuerzos tienen que venir acompañados de procesos de control y reducción de gastos. Los mismos incluyen también la reducción de la huella de impacto ambiental de nuestra Universidad siguiendo los lineamientos que el Papa Francisco ha ofrecido en *Laudato si* y *Laudate Deum*. La reducción de los costos de energía mediante la implementación de sistemas solares y otras alternativas, la captación de agua de escorrentía para utilizar en los sistemas de riego y mantenimiento, entre otras estrategias, son esenciales para lograrlo.

Dadas las dificultades que plantea el uso del agua de los pozos, por su salinidad y cantidad de minerales, para el funcionamiento de otros sistemas en la universidad, principalmente los aires acondicionados, es necesario considerar la posibilidad de utilizar el sistema de acueductos para estos y mantener los pozos para otros usos generales de la Universidad. Si bien es cierto que la planta principal de enfriamiento fue transformada y modernizada de manera significativa, lo mismo no ha ocurrido de forma paralela con los sistemas de manejadoras y distribución en todos los edificios, lo que sigue siendo un área prioritaria. En la medida en que todos los equipos se actualicen y modernicen su costo operacional también se reduce y mejoran las condiciones generales en la Universidad. Este esfuerzo tiene que seguir siendo parte integral de las mejoras programadas y las demás que se vayan a hacer en los distintos edificios de la Universidad.

Una reestructuración comprensiva de la distribución del personal administrativo a las distintas áreas, oficinas, departamentos y colegios o recintos es igualmente importante. En estos pasados años lo hemos estado haciendo por etapas, en algunos colegios y recintos. Así mismo, hemos estado trabajando paulatinamente con revisiones de tareas, reclasificaciones y ajustes de salarios. Es necesario hacerlo de forma comprensiva en toda la Universidad, para asegurarnos el uso más eficiente y efectivo de nuestro recurso humano, así como una mejor equidad en el tema salarial.

Otros gastos, que no contribuyan directa y significativamente a nuestra identidad y misión, proyecto educativo y logro de estas metas, deberán ser revisados y reducidos, e incluso, según su necesidad eliminados, para poder continuar con la estabilidad financiera que hasta ahora nos ha caracterizado.

#### E. Inserción y liderato en y con la comunidad externa

No hay duda del impacto que representa nuestra Universidad en la Región sur, oeste y norte del país. El Recinto de Ponce, en particular es uno de principales empleadores de la región y su impacto para el mercado de vivienda por los hospedajes de estudiantes, de bienes y servicios de alimento para todos los componentes de la comunidad universitaria en la zona circundante, en la generación de empleos indirectos y su efecto consiguiente efecto multiplicador en la economía regional es indiscutible. No hay tampoco ningún otro sistema universitario cuya cabecera y foco de atención esté fuera de la zona metropolitana. Por eso los problemas y las dificultades de toda la región son también los nuestros. Nuestra geografía en el sur, ha sido la más impactada por la sucesión de eventos naturales de los pasados siete años, con sus consecuencias demográficas y socioeconómicas. Todo eso nos impacta también a nosotros. La falta de planificación pública gubernamental, la centralización que la caracteriza y la visión limitada sobre lo que representa la totalidad del país y sus circunstancias nos afecta también a nosotros. Nuestra responsabilidad social, anclada en los principios y valores de la doctrina de la Iglesia al respecto, nos interpela y exige, desde la solidaridad y la subsidiaridad, hacernos presente y contribuir en la búsqueda de soluciones y la construcción del bien común.

Frente a eso, por su propia naturaleza, identidad y misión, por su misma catolicidad, pero también por gestión educativa, investigativa y de gestión, la Universidad está llamada a ser punto de encuentro y promotora del desarrollo y de la búsqueda necesaria del bien común. No podemos vernos solo como un proveedor de servicios educativos y de otra índole, o como un gestor cultural, que es todo ello muy importante; pero, sobre todo tenemos que servir de punto de encuentro y puente entre comunidades, sector público, organizaciones y asociaciones del sector privado con y sin fines de lucro y la sociedad civil en general. Desde la credibilidad y reconocimiento que la Universidad se ha ganado a lo largo de su historia, tiene que ponerse a disposición de las tres regiones, como motivadora de soluciones.

La presencia en los medios, los estudios que se han estado haciendo, la implementación de programas de servicio a comunidades y personas en situaciones de riesgo particular han sido uno de nuestros distintivos, sobre todo en el periodo más reciente donde el país nos ha necesitado. Ahora debemos movernos un paso más al frente.

La Universidad tiene que ser espacio dinamizador, donde la conjunción de fe y ciencia, contextualizada en la realidad de nuestras comunidades, nuestras empresas, nuestro medio ambiente, nuestra política y nuestra realidad social y económica, sea, no solo espacio de formación sino también de acción, para organizar la esperanza, educar y evangelizar en el proceso.

Si nos planteamos que la verdadera educación católica debe generar un nuevo liderazgo, capaz de sacar lo mejor de cada cual para poner en común destrezas, capacidades y conocimientos al servicio de una meta, la justicia, la Verdad y el bien común, la Universidad misma tiene que modelar ese estilo de liderazgo, no solo hacia su interior, sino también para y con la comunidad que la rodea.

El desarrollo de alianzas con otras entidades afines a la misión de la Universidad, que promueven la puesta en común de capacidades, destrezas y servicios, que faciliten las experiencias de aprendizaje enraizadas en la realidad de nuestros estudiantes, que promuevan investigación enfocada y aplicada a nuestro entorno y que produzcan un ecosistema social para la sostenibilidad regional garantiza nuestro futuro institucional en la medida que apoya el crecimiento, bienestar y desarrollo del entorno en el que existimos y operamos.

Estoy convencido de que el rol del Presidente de nuestra Universidad incluye el ejercicio de una presencia fuerte en la región y sus asuntos y en el apoyo a los rectores de los recintos de Arecibo y Mayagüez para que también lo sean dentro de esos mismos parámetros, según la realidad de sus respectivos entornos.

Estos lineamientos recogen las bases del proyecto universitario que propongo asumamos juntos, si se me seleccionara como el próximo presidente de nuestra Universidad. Los mismos son aplicables a los tres Recintos según sus propias circunstancias y capacidades y deben ser desarrollados en cohesión con los Rectores, así como con los Decanos de los distintos colegios en lo que respecta a sus programas y la distribución de competencias y responsabilidad que toca a cada uno. Aquellas estrategias y medios que han contribuido al éxito de nuestra Universidad, hasta ahora, son parte de esta propuesta y, en cuanto sigan siendo efectivas y pertinentes, continuaremos desarrollándolas paralelamente a los nuevos cursos de acción propuestos. Todas estas estrategias y proyectos deberán estar sujetos a procesos de evaluación y avalúo continuo, en todas las unidades y sus componentes para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, la calidad y mejoramiento continuo de todos los servicios y garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

Como expuse en la carta de nominación que envié al Comité de Búsqueda, tengo “el firme deseo de continuar trabajando junto a toda la comunidad universitaria e ir creciendo juntos; haciendo destacar la Universidad, manteniendo su estabilidad en todos los ámbitos, prolongando su trayectoria, promulgando su misión, identidad y filosofía, atemperando la misma a los cambios y necesidades del mundo actual y su disponibilidad al servicio del país y de la Iglesia.” Considero que tengo las destrezas, capacidades, experiencia docente y administrativa necesarias para lograrlo, así como también el conocimiento de los procesos para continuar facilitando una operación institucional eficiente, efectiva, pertinente y en respuesta a los retos educativos y desafíos sociales y demográficos actuales. Me he caracterizado por estar siempre disponible para el diálogo abierto, en un clima de respeto y armonía, aún ante opiniones divergentes, y por mi disponibilidad para la búsqueda de soluciones, siempre dentro del marco de lo que permiten las regulaciones internas y externas aplicables. Lo hago desde mi compromiso con la institución, su identidad y misión, que al día de hoy ha sido más que demostrado y con la disposición de poner mi inteligencia y voluntad desde una mayor responsabilidad al servicio de la comunidad universitaria y de la Iglesia. Para ello, espero contar además con el respaldo de la comunidad universitaria, pero, por encima de todo, con la ayuda de Dios nuestro Padre, la fuerza de su Hijo

Jesucristo, la guía del Espíritu Santo y la protección maternal de nuestra Santísima Virgen María, trono de la Sabiduría.