

Plan de Trabajo

Fernando Pérez
Muñoz

14 de noviembre de 2019

Introducción

Previo a presentar el Plan de Trabajo solicitado, deseo tomar unos minutos para exponer un poco acerca de mi persona y mi perspectiva de las oportunidades que tiene el Colegio de Ciencias Agrícolas (CCA).

Mi formación profesional es en ingeniería (eléctrica, manufactura y agrícola) y me siento privilegiado de ser parte del CCA. Me entusiasma la agricultura y en el pasado he jugado con la idea de establecer empresas agrícolas. La mezcla de campos de estudio y trabajo en mi perfil me ha ayudado a ver las cosas desde diversas perspectivas. Los años de experiencia en la industria (alimentos, electrónica, equipos médicos) me han ganado herramientas y experiencias únicas que integro a mis cursos y demás actividades docentes.

Estas experiencias en la industria han incluido administrar recursos y gerenciar proyectos de mejora de procesos, productos y costos. En el camino, he aprendido que para dirigir un equipo de trabajo al éxito no es necesario tener mayor dominio de los aspectos técnicos que los integrantes del equipo de trabajo. Es mucho más importante planificar estratégicamente, comunicarse efectivamente, motivar la participación de cada integrante del equipo, balancear la distribución de tareas, y buscar consenso en la toma de decisiones complejas.

Acepté el reto de participar en el proceso de selección del Decano y Director porque entiendo que el CCA tiene un gran potencial para contribuir al país. Indicadores como seguridad alimentaria, ingreso bruto agrícola, cantidad de empleos agrícolas, y cuerdas dedicadas a la agricultura deben ayudarnos a enfocar y medir nuestros esfuerzos. Por ejemplo, el ingreso bruto agrícola hace una muy modesta contribución al ingreso bruto nacional. Nosotros debemos trabajar para cambiar eso. El estado actual de estos indicadores sugiere que tenemos mucho trabajo por delante. Estoy convencido de que el trío Facultad, EEA y SEA, coordinando esfuerzos integradamente, puede aumentar drásticamente la aportación del CCA al país. Puerto Rico necesita de nosotros, los expertos en los retos agrícolas. No podemos continuar como espectadores de la debacle económica de nuestra isla.

Soy parte del CCA y tengo vínculos fuertes en otros decanatos, particularmente ingeniería y administración de empresas. Por mis experiencias en el sector privado, estoy familiarizado con los procesos de finanzas y la planificación y manejo de presupuestos. He vivido el quehacer diario de los ambientes industriales y universitarios. Tengo buenas relaciones con agencias gubernamentales como PRIDCO (ahora DDEC), Departamento de Agricultura y Departamento de Salud, y no tengo problema estableciendo nuevas colaboraciones con agencias locales o federales para atender nuevos retos. Todo esto me da la confianza para dirigir exitosamente las

iniciativas estratégicas que expondré próximamente.

Desde mi perspectiva, el CCA tiene oportunidades internas y externas para mejorar y contribuir. Internamente, podemos reestructurarnos para mayor agilidad desde nuestros frentes académicos, de investigación y desarrollo, y de divulgación. Externamente, es imperativo atender estratégicamente las necesidades de la agricultura y la sociedad. Insisto en el aspecto estratégico porque requiere unión y enfoque hacia la definición de objetivos y eventual logro de metas. El sistema actual fomenta el trabajo individual (cada cual en su quiosco) y nos incapacita para optimizar los esfuerzos. Necesitamos romper barreras e integrarnos estratégicamente.

Página 1 de 12

Académicamente, necesitamos ofrecer programas relevantes que lleven a los estudiantes, no solo a completar el grado, sino a continuar estudios graduados o establecer empresas agrícolas. Debemos movernos a la par con los avances tecnológicos en educación, con cursos y programas en línea, que nos abrirán la puerta a profesionales que no pueden venir al Recinto y a estudiantes internacionales que interesan formarse sin la necesidad de trasladarse a la isla por varios años. En cuanto a los docentes y la necesidad de reclutamiento, debemos entender nuestras fortalezas actuales y capitalizar sobre ellas, en vez de enfocarnos en las debilidades. Tenemos la oportunidad de compartir talentos disponibles entre Facultad, EEA y SEA.

La contribución del CCA a la investigación está tan diluida y dispersa que da la impresión de que nada o muy poco hacemos. Nuestro norte debe ser la producción de alimentos nutritivos y suficientes para el país, es decir, la seguridad alimentaria. Miremos las oportunidades, seleccionemos las de mayor potencial, y trabajemos en equipos multidisciplinarios para lograr autosuficiencia. De esta manera podemos reducir las importaciones, poco a poco, pero con la confianza de que estamos estableciendo industrias agrícolas sólidas y con base de ciencia. Cuando esas industrias sean exitosas, nos movemos a otras industrias. Posiblemente, nunca seamos autosuficientes en todo. En la actualidad, somos autosuficientes en nada. Una empresa a la vez, lograremos posicionarnos en un punto medio. Algo similar sucede con la divulgación.

Tenemos varios programas con personal insuficiente; lo que los hace inefectivos. Los Agentes Agrícolas y las Educadoras en Ciencias de la Familia y el Consumidor tienen tantas responsabilidades que apenas pueden dedicar un par de horas semanales a cada cosa. Hay que evaluar la efectividad de los programas y las redundancias que puedan existir con otras agencias.

Finalmente, el CCA tiene que comenzar a buscar oportunidades de generación de riqueza en actividades de divulgación, apoyo técnico, servicios analíticos y otros. Existen agencias gubernamentales y empresas privadas con interés en establecer acuerdos colaborativos. Capitalicemos inteligentemente para acopiar fondos que nos ayuden a sostener nuestra operación.

Concluyo esta introducción diciendo que no me interesa estar en el escenario (mucho menos solo) y tener las luces sobre mi persona. Honestamente, prefiero hacer mi contribución desde algún rincón silencioso. Dicho eso, no tengo reparo en asumir posiciones de liderato, tomar decisiones en armonía con lo que he expuesto y, junto a mis compañeros del CCA, reposicionarnos para enfrentar los desafíos de hoy y mañana. Ante los retos que vivimos y las necesidades del país, siento la obligación moral de poner mi talento y experiencia al servicio del CCA y nuestra sociedad.

Página 2 de 12

Trasfondo Histórico del CCA

El informe del Comité para el Plan Fiscal del Colegio de Ciencias Agrícolas (CCA) presenta un buen resumen del desarrollo de la base legal para establecer el CCA. No obstante, es meritorio recalcar algunos detalles importantes sobre los que se conceptualizó la contribución que el CCA debe al país.

El Acta Hatch del 1887 establece las Estaciones Experimentales y un método para financiar sus actividades. La sección 2 del Acta contiene el siguiente texto.

It is further the policy of the Congress to promote the efficient production, marketing, distribution, and utilization of products of the farm as essential to the health and welfare of our peoples and to promote a sound and prosperous agriculture and rural life as indispensable to the maintenance of maximum employment and national prosperity and security. It is also the

*intent of Congress to assure agriculture a position in research equal to that of industry, which will aid in maintaining an equitable balance between agriculture and other segments of our economy. **It shall be the object and duty of the State agricultural experiment stations** through the expenditure of the appropriations hereinafter authorized to conduct original and other researches, investigations, and experiments bearing directly on and **contributing to the establishment and maintenance of a permanent and effective agricultural industry** of the United States, including researches basic to the problems of agriculture in its broadest aspects, and such investigations as have for their purpose the development and improvement of the rural home and rural life and the maximum contribution by agriculture to the welfare of the consumer, as may be deemed advisable, **having due regard to the varying conditions and needs of the respective States.***

Debe quedar claro de este extracto del Acta que la misión de las Estaciones Experimentales (EEA) es asegurar que la agricultura sea una industria rentable y próspera que maximice el empleo, la prosperidad nacional y la seguridad alimentaria.

El Acta Morrill de 1862 establece la base para el establecimiento de los Colegios por Concesión de Tierras o “Land Grant Universities”. En el 1981, con algunas enmiendas posteriores, se añade a la ley Morrill la denominada Acta de Enmienda del 1981 a la Política de Investigación, Extensión y Enseñanza Nacional en Agricultura. La sección 1433 de dicho documento lee como sigue.

It is hereby declared to be the intent of Congress to assist the institutions eligible to receive funds under the Act of August 30, 1890 (7 U.S.C. 321 et seq.), including Tuskegee Institute (hereinafter referred to in this section as “eligible institutions”), in the acquisition and improvement of research facilities and equipment, including agricultural libraries, so that eligible institutions may participate fully with the State agricultural experiment stations in a balanced attack on the research needs of the people of their States.

En esencia, este Acta manda que los Colegios por Concesión de Tierras trabajen conjuntamente a la EEA hacia la solución de los problemas del país. El Congreso reconoce que tener centros de investigación no es suficiente para atender esta importante industria. A la par con la investigación es necesario mantener esfuerzos de educación formal.

El Servicio de Extensión Agrícola (SEA), nace con el Acta Smith-Lever del 1914. La sección 2 del documento contiene el siguiente texto.

*Cooperative agricultural extension work shall consist of the **giving of instruction and practical demonstrations in agriculture, uses of solar energy and home economics, and subjects relating thereto** to persons not attending or resident in said colleges in the several communities, and **imparting information** on said subjects **through demonstrations, publications, and otherwise** and for the necessary printing and distribution of information in connection with the foregoing; and this work shall be carried on in such manner as may be mutually agreed upon by the Secretary of Agriculture and the State agricultural college or colleges or Territory or possession receiving the benefits of this Act.*

No debe quedar duda que este Acta se nos manda a interactuar con la gente para transferir conocimiento en agricultura, y otras áreas, en beneficio de la sociedad. Cónsono con las Actas anteriores, este mandato del Congreso insiste trabajar en pro del desarrollo de la industria agrícola del país. Esta vez, requiere el establecimiento de estructuras que enseñen al pueblo.

El artículo 2 de la ley número 1 del 1966 de Puerto Rico, según enmendada, establece los objetivos de la Universidad de Puerto Rico. Específicamente, incluye los siguientes enunciados.

*(a) **La Universidad**, como órgano de la educación superior, **por su obligación de servicio al pueblo de Puerto Rico** y por su debida fidelidad a los ideales de una sociedad integralmente democrática, **tiene como misión esencial alcanzar los siguientes objetivos**, con los cuales es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación científica:*

*(1) **Transmitir e incrementar el saber** por medio de las ciencias y de las artes, **poniéndolo al servicio de la comunidad a través de la acción de sus profesores, investigadores, estudiantes y egresados.***

*(2) **Contribuir al cultivo y disfrute de los valores éticos y estéticos de la cultura.***

*(b) **En el cumplimiento leal de su misión, la Universidad deberá:***

*(1) **Cultivar el amor al conocimiento como vía de libertad a través de la***

búsqueda y discusión de la verdad, en actitud de respeto al diálogo creador.

*(2) Conservar, enriquecer y difundir los valores culturales del pueblo puertorriqueño y **fortalecer la conciencia de su unidad en la común empresa de resolver democráticamente sus problemas.***

*(3) Procurar la formación plena del estudiante, **en vista a su responsabilidad***

como servidor de la comunidad.

(4) Desarrollar a plenitud la riqueza intelectual y espiritual latente en nuestro pueblo, a fin de que los valores de la inteligencia y del espíritu de las personalidades excepcionales que surgen de todos sus sectores sociales, especialmente los menos favorecidos en recursos económicos, puedan ponerse al servicio de la sociedad puertorriqueña.

Página 4 de 12

*(5) **Colaborar con otros organismos**, dentro de las esferas de acción que le son*

propias, en el estudio de los problemas de Puerto Rico.

*(6) Tener presente que por su carácter de Universidad y por su identificación con los ideales de vida de Puerto Rico, ella **está esencialmente vinculada a los valores e intereses de toda comunidad democrática.***

Estas líneas claramente llaman a que la Universidad a ir más allá de formar y cultivar los individuos de la sociedad. Requiere que se envuelva en el estudio y resolución de los problemas de dicha sociedad. Más aún, el artículo 4(a)(2) dispone lo siguiente con relación al Recinto Universitario de Mayagüez (RUM).

*El Recinto Universitario de Mayagüez que estará integrado por todas las escuelas, colegios, facultades, departamentos, institutos, centros de investigación y otras dependencias que en la actualidad funcionan en el Colegio de Agricultura y Artes Mecánicas de la Universidad de Puerto Rico. **La Estación Experimental Agrícola y el Servicio de Extensión Agrícola quedan integrados a este Recinto en lo administrativo y programático y su personal calificado será incorporado al claustro de conformidad con lo que***

el Consejo disponga, a fin de que el Recinto, como beneficiario de la ley del Congreso de los Estados Unidos, aprobada el 30 de agosto de 1890, según enmendada, y conocida como la "Segunda Ley Morrill", y de todas las leyes del Congreso que la complementan, fomenta y desarrolle un sistema agrícola universitario que integre la enseñanza, la experimentación y la divulgación.

El Colegio de Ciencias Agrícolas (CCA), según estructurado actualmente, nace con la Certificación 13 del 1968-69 del Consejo de Educación Superior y la Certificación 174 del 1979- 80 del Consejo de Enseñanza Superior. Estas certificaciones mandan a integrar la EEA y el SEA a la Facultad de Agricultura.

Considerando todo lo anterior, el mandato legal del CCA es realizar investigación, enseñanza y divulgación para garantizar que la industria agrícola del país es eficiente y próspera, y conlleva a tener seguridad alimentaria en el país. [Situación Actual](#)

El Plan Estratégico 2012-2022 del CCA, aprobado por la Junta Ejecutiva del CCA el 30 de agosto de 2019, expone los siguientes enunciados como su visión y misión, respectivamente.

Visión: *Estar a la vanguardia en la educación formal y no formal; así como en la investigación, procurando la innovación en los sistemas de agricultura tropical sustentable y en las ciencias humanas y ambientales que beneficien a los individuos, comunidades y la sociedad en general.*

Misión: *Desarrollar, mediante la educación, investigación y extensión, nuevas tecnologías para innovar en la producción de insumos y productos agrícolas para los seres humanos y animales por medio de una agricultura económicamente viable, sustentable, segura y global que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.*

Este Plan, ya por expirar, contiene 8 objetivos estratégicos, 44 estrategias y 45 actividades. Algunos de los objetivos y estrategias de este Plan contemplan la educación no-

formal que trabaja el SEA. No obstante, el SEA tiene su propio Plan Estratégico que está alineado al del CCA, pero incluye otras actividades y métricas para actividades internas y cumplir con los requerimientos de información de USDA-NIFA. De igual forma, la EEA tiene un documento separado que, aunque contiene muchos de los

objetivos y estrategias del CCA, incluye objetivos y estrategias adicionales. Esto es una señal clara de que los esfuerzos de las tres ramas del CCA no están integrados debidamente a pesar de leyes y certificaciones al respecto. A pesar de esto, si consideramos que el CCA tiene alrededor de 240 docentes para trabajar el Plan, implicaría asignar equipos de trabajo a cada estrategia o actividad. Sin embargo, sabemos que no todos están disponibles o dispuestos a trabajar y que la mayoría de nosotros estamos sobrecargados de trabajo. Entonces, ¿cómo se atiende el Plan Estratégico tan extenso?

Aunque tenemos un Plan Estratégico, poco se conoce de los esfuerzos de la Administración o grupos de trabajo para atender los objetivos y estrategias o de los resultados de las métricas de este Plan. Un rápido vistazo a los objetivos y estrategias sugiere que los adelantos que se han logrado responden a factores externos a iniciativas administrativas del CCA. Por ejemplo, el objetivo 1 busca actualizar y fortalecer los programas académicos. Al evaluar los logros conocidos bajo este objetivo vemos cursos nuevos resultado de intereses de docentes particulares, cursos en línea consecuencia de propuestas con fondos externos motivados por iniciativa de docentes particulares, y revisiones curriculares resultado de peticiones externas al CCA. Más aún, las métricas, si se llevan, no están fácilmente accesibles al público en ninguna de las 3 ramas del CCA. Las únicas excepciones son datos de estudiantes relacionadas con admisiones, retención, graduación y otras que lleva la Oficina de Planificación, Investigación y Mejoramiento Institucional (OPIMI) y los datos que genera la oficina correspondiente del SEA relacionadas con sus asuntos (que están disponibles a quien las solicite).

Uno de los ocho objetivos del Plan Estratégico es “impactar a nuestra sociedad puertorriqueña”. Este es el único objetivo del Plan que atiende el mandato de ley. Los demás están enfocados en el CCA y sus diversos componentes. Este objetivo incluye 6 estrategias, de las cuales solamente 2 buscan atender las necesidades del país. Las otras 4 son actividades no están diseñadas para impactar directamente los asuntos de la industria agrícola puertorriqueña.

En junio 2019, el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico publicó el informe “Seguridad Alimentaria en Puerto Rico 2015”. Este informe presenta el resultado de una encuesta, modificada de la usada por USDA, que se añadió a otra del Departamento de Salud. Luego de ajustar por las modificaciones realizadas, el informe concluye (con 90% de confianza) que la prevalencia de inseguridad alimentaria en Puerto Rico fluctúa entre 31.8 y 34.6%; lo que compara negativamente con el promedio de los Estados Unidos (12.1 a 12.7%).

El informe define seguridad alimentaria como *“la disponibilidad, en todo momento, de suficientes suministros de alimentos básicos para sostener el aumento constante del consumo de alimentos y compensar las fluctuaciones en la producción y los precios.”* Entre los hallazgos de mayor relevancia en el informe están los siguientes.

- *“Entre las personas con inseguridad alimentaria hubo una prevalencia dos veces mayor de tener algún problema físico, mental o emocional que limita de alguna*

Página 6 de 12

manera sus actividades, que entre las personas con seguridad alimentaria (28.0% versus 14.1%).”

- *“Entre las personas con inseguridad alimentaria hubo mayores prevalencias de presión arterial alta (43.2%) y depresión (25.9%) en comparación con las personas con seguridad alimentaria, cuyas prevalencias fueron de 37.0% y 12.5%, respectivamente.”*
- *“Las personas con un ingreso menor de \$25,000 al año tienen 3.3 veces mayor probabilidad, de pertenecer al grupo con inseguridad alimentaria, que las personas con un ingreso de \$25,000 o más al año.”*
- *“Al evaluar la pobreza en Puerto Rico en el periodo 2011 – 2015, se encuentra que 40 municipios tenían un 50.0% o más de sus hogares bajo el nivel de pobreza federal.”*
- *“En Puerto Rico, el 67.0% de los hogares que están bajo el nivel de pobreza reciben asistencia nutricional mediante el Programa de Asistencia Nutricional (PAN).”*
- *“Según el Departamento de Agricultura (DA) de Puerto Rico, nuestra jurisdicción importa el 85.0% de los alimentos que se consumen localmente. Gran parte de la leche y sus derivados, farináceos y huevos que se consumen localmente son producidos en Puerto Rico. Sin embargo, actualmente se importa más del 80.0% del café, cacao y té, hortalizas, carnes y frutas; más del 90.0% de las legumbres, pescados, mariscos, sopas y especias; y el 100.0% de los cereales, grasas y azúcares (Departamento de Agricultura, 2015). No obstante, esta tendencia no siempre fue así. Para el 1980, el 45.0% de los alimentos que se consumían en Puerto Rico eran producidos localmente mientras que el 55.0% era importado.”*

Comparando el mandato de ley que dio origen al CCA contra la realidad expuesta en el resultado del mencionado informe, debe resultar evidente que estamos fallando a nuestro cometido. A esto podemos sumar las tendencias en niveles de

producción agrícola, cantidad de terrenos agrícolas activamente produciendo, comportamiento del ingreso bruto agrícola, y otros indicadores, que llevan el mismo mensaje de una agricultura que no está creciendo a la par con las necesidades del país.

Más allá de la realidad ya expuesta, actualmente hay otros factores que complican la situación actual del CCA.

- Recortes presupuestarios a la UPR que impactan las 3 ramas del CCA y al personal que aquí labora.
- Incertidumbre relacionada a la solvencia del Sistema de Retiro de la UPR.
- Retiro o renuncia de empleados docentes y no-docentes que no se han cubierto.
- Obsolescencia o falta de recursos en algunas instalaciones de laboratorios, y otras, que afectan los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Estancamiento de la actividad en la Oficina de Finanzas de la EEA.
- Mandato de consolidación de las oficinas de Finanzas y Recursos Humanos del SEA y EEA.
- Sentir generalizado de frustración entre empleados docentes y no-docentes causados por ineficiencias de los sistemas administrativos, supervisión inadecuada, aparente falta de transparencia, incomunicación o comunicación inefectiva, percepción de desenfoque de la misión fundamental del CCA, impresión de distribución injusta de las tareas y responsabilidades, y otros factores.

Página 7 de 12

La combinación de estos y otros factores han deprimido la moral de los empleados y estudiantes. Para salir a flote necesitamos reestructurarnos como Colegio, rescatar las estructuras que probaron ser funcionales y retar las estructuras establecidas que no conducen a las metas de forma ágil y eficiente. [Plan de Trabajo](#)

El diccionario Merriam-Webster define agricultura como “la ciencia, arte o práctica de cultivar el suelo, producir cosechas y crecer ganado, y en diversos grados, la preparación y mercadeo de los productos resultantes”. De forma similar, National Geographic lo define como “el arte y ciencia de cultivar el suelo, crecer cultivos y criar

ganado” e “incluye la preparación de productos de plantas y animales para uso por la gente y su distribución a los mercados”.

El mandato de ley al CCA requiere investigación, enseñanza y divulgación para lograr una industria agrícola eficiente que lleve a obtener seguridad alimentaria para el país. El CCA cuenta con cerca de 240 docentes y 540 no-docentes que debidamente organizados y enfocados, pueden impactar positivamente al país, aunque en aras de recortes fiscales. Lo que necesitamos es enfocarnos. Para eso propongo las siguientes estrategias que se trabajarán de forma paralela y asertiva.

1. Definir un equipo de trabajo para atender las actividades del día a día.

Este equipo de docentes y no-docentes velará por cumplir los asuntos rutinarios y dar continuidad a la cotidianeidad del quehacer universitario. Esto incluye atender los asuntos estudiantiles, peticiones de otras oficinas, trabajar requisiciones y actividades relacionadas, mantenimiento de infraestructura, y otros asuntos. Con este grupo trabajaré para definir procesos ágiles, eliminar redundancias y procesos innecesarios.

2. Reformar cada una de las 3 ramas que componen el CCA lograr una estructura integrada y eficiente desde las perspectivas programática, estratégica, fiscal y administrativa.

Esto requiere un entendimiento profundo de las diversas oficinas y programas de cada una de las ramas. Para obtener ese entendimiento realizaré reuniones enfocadas donde los recursos relevantes tendrán la oportunidad de exponer sus objetivos, actividades, métricas y necesidades. Esta información nos ayudará a realizar un análisis de costo-beneficio con el cual podamos justificar los cambios o mejoras necesarias. Como parte de este análisis, conversaré con otras oficinas de RUM y agencias gubernamentales que tienen metas y responsabilidades afines para determinar las áreas de necesidad, duplicidad o colaboración.

3. Definir claramente las prioridades de investigación agrícola hacia la cual estableceremos grupos de trabajo enfocados con el fin de impactar al país.

Aunque la EEA tiene “Áreas Programáticas” y “Empresas Agrícolas” para atender las necesidades de la industria agrícola local, aún carecemos de un producto que despunte o que pueda satisfacer completamente la demanda local. Estoy convencido de que los problemas de nuestra agricultura son multidimensionales, por tanto, requieren enfoques multidisciplinarios para lograr soluciones robustas. El CCA cuenta con recursos capacitados, pero los equipos de trabajo podrían ser fortalecidos

con docentes de otras Facultades. Me consta, por experiencia propia, que hay docentes en otras Facultades, como Ingeniería, que

Página 8 de 12

están interesados y deseosos de trabajar en proyectos agrícolas y envolver a sus estudiantes en ellos. La vida en la industria y las estrategias de desarrollo de proyectos y planificación estratégica me han demostrado que la mejor manera de alcanzar las metas es enfocando los recursos y facilitando sus actividades. Por tanto, para que nuestros productos despierten necesitamos alinear los recursos para que trabajen en equipo enfocados en el cultivo o tecnología identificada. Dejar que los investigadores trabajen únicamente en los proyectos que les interesa promueve el acuartelamiento y la desunión. Necesitamos definir los 4 ó 5 bienes o tecnologías en las que enfocaremos estratégicamente los esfuerzos. La definición de estas áreas de oportunidad de alto impacto puede basarse en contribución al Ingreso Bruto Agrícola, los volúmenes de importaciones, la cantidad de empleos que genera, el potencial de éxito, o el efecto en la seguridad alimentaria.

Para que los grupos de trabajo sean ágiles y efectivos, es necesario proveer los recursos e instalaciones necesarios. Es muy posible que esos recursos ya estén disponibles en el CCA. De no estarlo, llevaré las conversaciones pertinentes para conseguirlos en foros estatales, federales o de la industria privada. El éxito de estos esfuerzos dependerá de que el grupo de trabajo se apodere del reto y haga suya la necesidad de solucionarlo. Los grupos deberán establecer planes de trabajo razonables, metas realísticamente agresivas, establecer métricas adecuadas y exponer sus avances periódicamente en reuniones internas de revisión de proyectos. Además, se prepararán páginas de Internet en donde se presente la información, métricas, adelantos e impactos de los proyectos.

4. Viabilizar e institucionalizar esfuerzos de generación de riqueza que beneficien directamente al CCA, sus instalaciones, personal y estudiantes.

La experiencia en CITA me ha demostrado que es posible generar actividad económica que traiga beneficio al Recinto, sus empleados y estudiantes. Las diversas actividades realizadas, debidamente planificadas, acopiaron fondos que utilizamos en restaurar instalaciones y equipos, e invertir en otros proyectos. Los docentes envueltos tuvieron la oportunidad de generar unos fondos contra los cuales pudieron financiar

viajes, materiales para investigación o divulgación y equipo.

El CCA tiene un potencial de generación de riqueza inmenso que debe ser canalizado adecuadamente. Debemos comenzar por identificar algunos “mangos bajitos” que podemos cosechar rápidamente. Entre estos, está poner en función las estaciones experimentales que podrían acopiar fondos de los productos generados, agroturismo, cursos cortos, publicaciones, y otros.

Para que esto funcione, debe existir un componente fiscal adecuado que garantice la correcta utilización de los fondos y rendimiento de los beneficios. Los administradores de las estaciones experimentales (o centros de investigación) deben establecer métricas de rendimiento y costos para que cada estación sea autosustentable. Para esto, debemos comenzar por capacitar dichos administradores para que recopilen y analicen los datos necesarios. Cada predio o proyecto debe tener un costo y rendimiento estimado que ayude a medir utilización adecuada y demostrar autosuficiencia fiscal. Estos informes deben rendirse periódicamente y defenderse ante la administración.

5. Revisar la oferta académica del CCA, basado en un proceso honesto de introspección y considerando las tendencias y necesidades del mercado laboral, para ofrecer

Página 9 de 12

programas académicos renovados y atractivos que maximicen el uso de la tecnología para los procesos de enseñanza.

El perfil del estudiante actual difiere mucho de generaciones anteriores. Nuestros nuevos estudiantes demandan el uso de tecnología de informática. Además, el mercado sigue moviéndose con fuerza hacia el ofrecimiento de cursos en línea y a distancia. Adaptar nuestros cursos para usar estas tecnologías nos permitirá un uso eficiente de nuestros recursos docentes. Por un lado, nos permite utilizar recursos docentes que estén fuera del RUM sin incurrir en gastos de viaje, dietas, tiempo perdido en la carretera, y con menos riesgo de seguridad para nuestros recursos. Por otro lado, ofrecer cursos en línea nos permite mayor flexibilidad para poder llevar a cabo reuniones de proyectos de investigación o grupos de trabajo sin el conflicto de horarios con clases.

Este proceso de transformación de cursos a versiones en línea debe ir a la par con un análisis para establecer prioridades y necesidades. Sería ideal (e ingenuo) pensar que terminamos un semestre y el próximo comenzamos con cursos en línea. El proceso de transformación requiere esfuerzo adicional, por tanto, es necesario proveer

espacio al recurso docente para que pueda realizar un trabajo de calidad.

Además, debemos mirar el mercado y considerar las necesidades y tendencias. El proceso de revisión de oferta académica debe ocurrir como Colegio de Ciencias Agrícolas y no como departamentos del CCA. Actualmente, el CCA ofrece 11 programas conducentes al grado de bachillerato y 9 programas para el grado de maestría. Entre estos, tenemos programas que tienen muy poca demanda o muy pocos egresados. También ofrecemos un programa en pre-veterinaria que no conlleva un grado terminal.

Debemos preguntarnos si realmente hay necesidad laboral para egresados de nuestros programas actuales ¿Hay una manera alterna de ofrecer esa oportunidad a los estudiantes interesados? ¿Podemos ofrecer mejores opciones laborales de otra manera? ¿Realmente el mercado discrimina entre los diferentes campos de estudio al ofrecer empleos? ¿Debe ser un curso de 3 créditos? Es necesario salir de la comodidad del quiosco y retar la pertinencia de nuestros programas y cursos. Podemos ofrecer menos programas que sean más pertinentes y complementarlos con secuencias curriculares para aquellos estudiantes con intereses particulares.

Supuestos que Apoyan el Plan

Preparar un plan de trabajo no es complicado. El reto es hacerlo realidad. El éxito del plan propuesto depende principalmente de dos cosas: participación del recurso humano y adecuada supervisión de los esfuerzos. A continuación, detallo algunos supuestos sobre los cuales fundamento el alcance de los esfuerzos planteados.

1. Participación del recurso humano

La transformación del CCA propuesta requiere involucramiento del recurso docente como actor principal del componente de investigación y enseñanza. Sin embargo, dichos recursos están cargados de tareas. Para poder enfocarles, es necesario descargarles de algunas responsabilidades. Para lograr eso, consideraré las siguientes opciones.

- Evaluar la necesidad de las tareas asignadas.
- Delegar algunas responsabilidades en personal no-docente.
- Atraer personal retirado que esté disponible y dispuesto a ofrecer cursos.

- Evaluar la posibilidad de ofrecer cursos con crédito a través de la DECEP.
- Ofrecer ayudantías de cátedra a estudiantes graduados para ofrecer cursos básicos, Plan Coop, Internados, Seminarios y Prácticas de Verano.

Uno de los recursos que tenemos a nuestro alcance es la experiencia de docentes y no-docentes que llevan muchos años en el sistema universitario. Estos empleados constituyen una fuente de conocimiento y riqueza de vida que puede orientar nuestros esfuerzos hacia la consecución eficiente de nuestras metas. Planifico reunirme con ellos para exponerles las ideas y actividades a desarrollar y recibir su consejo al respecto.

Por otro lado, es necesario interactuar con los grupos a los que el CCA sirve fuera del RUM. Esto incluye asociaciones y cooperativas de agricultores en sus diferentes modalidades, el Colegio de Agrónomos, el Departamento de Agricultura de Puerto Rico y sus diversas oficinas, empresas privadas y agencias federales concernientes. Para esto, solicitaré reuniones con los diversos grupos para recibir insumos de sus preocupaciones y necesidades. Estas se utilizarán en los procesos de avalúo y proyectos de mejora dirigidos a los proyectos específicos.

Otro aspecto importante para garantizar la participación del recurso humano es la comunicación abierta y consistente. El CCA debe saber lo que hago como Decano y Director y las gestiones que se están realizando. Los cambios que se propongan deben estar bien justificados y los procesos de transición claramente definidos. Planifico enviar mensajes frecuentes informando los esfuerzos realizados y en proceso y abrir la puerta a recibir comentarios y reacciones. Esto mantendrá informado al personal y hará más eficientes las reuniones de facultad.

Fuera del CCA, realizaremos esfuerzos para mercadear los trabajos y logros. Esto se logrará promoviendo la participación en programas de radio (o televisión), redacción de partes de prensa en temas de interés en los principales rotativos del país y manteniendo presencia activa del CCA en las redes sociales.

2. Adecuada supervisión de los esfuerzos

Los grupos de trabajo deben proveer información y recibir retroalimentación frecuente para garantizar que están enfocados y progresando hacia la consecución de los objetivos trazados. Para esto calendarizaré reuniones con cada grupo para

compartir información. Además, presentarán los trabajos en las reuniones de facultad y mantendrán actualizada a información en la Internet, según aplique.

Un detalle para considerar es que la posición de Decano y Director del CCA conlleva viajes para representar el Colegio en diversas actividades y reuniones. Considero imperativo para el logro de los objetivos en este Plan de Trabajo debo estar presente y disponible en el CCA, particularmente en el primer año de trabajo. Para atender estos compromisos, planifico delegar la responsabilidad en docentes jóvenes. Esto garantizará nuestra participación en los diversos foros y ayudará a formar los recursos docentes que dirigirán el CCA en el futuro.

Aparte de esto, el CCA necesita asegurar que todos los recursos disponibles se están utilizando adecuadamente. Por ejemplo, existe la percepción de que, en términos generales, recursos tales como los Agentes Agrícolas y las Educadoras en Ciencias de la Familia y el Consumidor, no son utilizados eficientemente debido a las múltiples tareas que les son delegadas y el poco tiempo que tienen para atenderlas. Sus esfuerzos se diluyen tratando de atender los diversos frentes de acción. Como parte de la estrategia 2 de reformar el CCA, las

Página 11 de 12

diferentes oficinas rendirán cuentas de sus actividades y recursos. Esto nos permitirá enfocar adecuadamente los activos para poder obtener el máximo beneficio. Más aún, luego de realizar los cambios, se continuará monitoreando la eficiencia de las oficinas para asegurar el máximo desempeño del CCA. **Resultados Esperados**

El CCA enfrenta una realidad doblemente retadora. Por un lado, la situación fiscal limita nuestra capacidad de operar con la estructura actual. Por otro lado, los diversos indicadores sugieren que no estamos cumpliendo con nuestra responsabilidad legal. Continuar adelante requiere estructuras y estrategias distintas a las que hemos tenido por años. Es imperativo reflexionar en las realidades y necesidades de nuestro presente. Nuestro estudiantado tiene un perfil distinto; mucho más tecnológico. El escenario vivido en el cual el Estado mantenía la Universidad ya no es válido. Para sobrevivir, necesitamos adaptarnos a las nuevas realidades y establecer mecanismos ágiles y enfocados en la misión de país que nos dispuso la regulación vigente.

Este plan de trabajo pretende impactar al CCA y al país. Trabajando con ahínco y en coordinación eficiente con otras oficinas y facultades del RUM, podemos reestructurar al CCA y formar equipos que benefician el desarrollo de la Universidad. Esto nos posicionará para que, de manera enfocada y asertiva, podamos enfrentar los retos fiscales, traer la industria agrícola del país hacia un próspero presente y mejorar

nuestra condición actual de inseguridad alimentaria.

Las actividades aquí propuestas capitalizan sobre años de experiencia como contribuidor y administrador en ambientes universitarios y de la empresa privada. Aplicando herramientas de análisis de costo-beneficio, eficiencia y mejoramiento de procesos y productos, este Plan propone una transformación e integración completa del CCA que, no solo nos traerá al presente, sino que nos posicionará para atender los retos por venir.