



# Universidad de Puerto Rico

## ***Cambios en la cultura organizacional de la VPAAI***

**Dr. Ubaldo M. Córdova Figueroa, Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos Académicos e Investigación**

Por décadas, la comunidad universitaria ha reclamado mayor visibilidad de las gestiones, procesos y proyectos que se realizan en la Administración Central y mayor participación de la comunidad en la toma de decisiones. Las razones para este reclamo son diversas, pero podemos mencionar la falta de representación sistémica en la gerencia, poca transparencia o comunicación con la comunidad universitaria y planes de trabajo inexistentes o poco conocidos, entre otras.

Como docente, nunca estuve enajenado de estos asuntos que, a su vez, han dado paso a muchas desilusiones y conflictos en la comunidad. De hecho, personalmente experimenté en muchas ocasiones la preocupación de tener que interactuar con una administración lenta y sin dirección. Por otro lado, sentía que la Administración Central estaba fuera de sintonía de las realidades que viven las personas que son parte de la comunidad universitaria, lo que limitaba contar con un proyecto estratégico en común.

Ciertamente, se podría argumentar si dichas percepciones son realmente ciertas o falsas, pero lo cierto es que han generado un estilo de trabajo y de cultura organizacional fundamentada en la sospecha, en la obstaculización y en la inadecuación de procesos administrativos que generan ineficiencia en nuestras tareas. Esa cultura está presente en las acciones y en la mentalidad de muchas personas y esto presenta un gran reto para que se pueda lograr una administración universitaria que se desenvuelva en un ambiente de confianza.

A mi llegada a la Administración Central, a principios de julio del 2018, como vicepresidente interino comencé a transformar la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación (VPAAI) en una oficina ágil, de consenso y colaboración con las unidades, sobre todo basando nuestras decisiones en datos reales y tomando en cuenta el conocimiento y la experiencia que traían los miembros de mi equipo de trabajo. Me topé con muchas personas que llevan años trabajando en Administración Central que coincidían en que la falta de dirección y continuidad de los trabajos abona a esas percepciones, pero que estaban dispuestas a ser parte de ese cambio de cultura organizacional que se necesitaba. Con un liderazgo distinto se podrían lograr muchas cosas y se lograron. Entendimos, desde el inicio, que la Vicepresidencia, al igual que la Administración Central, se debe a sus unidades. Por ello, visionamos esta oficina como un laboratorio de ideas y de participación entre los miembros de la comunidad universitaria.

De mis primeras acciones fue crear un plan estratégico a 5 años para la Vicepresidencia. Uno de los principales elementos de este plan fue el cambio de cultura organizacional para responder adecuadamente y de forma efectiva y productiva a las necesidades académicas y de investigación de las unidades. Un elemento importante fue el proveer espacios de comunicación y colaboración constante con distintos sectores de la comunidad universitaria. Esto nos ayudó eventualmente a trabajar en conjunto creando, revisando y actualizando certificaciones, políticas y guías que atienden asuntos de envergadura para la universidad y la agilidad de procesos. Nuevamente, involucramos a la comunidad universitaria en dichos procesos como modelaje de gobernanza, empoderamiento y autonomía.

Durante el primer año nos enfocamos en la evaluación de la situación actual de la Universidad de Puerto Rico (UPR) en ese momento. Conocer este contexto permitió desarrollar estrategias más efectivas. Esto se hizo a través de consultas a la comunidad universitaria. Igualmente se tomó en cuenta el plan fiscal, el plan estratégico de la UPR y el plan de trabajo de presidencia para aquella fecha. Esto dio paso a diseñar y proponer una nueva estructura organizacional para responder a los asuntos identificados y comenzar a traer el talento para los roles o puestos en la nueva organización. Tal como se le comunicó a la comunidad universitaria en aquel momento, este cambio en la organización de la vicepresidencia no aumentó la cantidad de empleados, principalmente fue una reingeniería de los puestos y sus responsabilidades. Luego de su aprobación y convertida en la certificación 129 (2018-2019) de la Junta de Gobierno, se dio paso a la elaboración del primer plan de trabajo para la VPAAI comenzando el próximo año fiscal (2019-2020).

A nivel interno, la Vicepresidencia se transformó a muchos niveles y esto se hizo como modelaje de una administración universitaria ágil y eficiente. El equipo asumió políticas y procesos digitales de vanguardia. Establecimos un proceso decisional horizontal y rechazamos el modelo organizacional vertical, propio de la era industrial. Nuestro equipo de trabajo estableció metas de servicio en donde todas las peticiones de las unidades se contestaban en periodos cortos de tiempo.

Al finalizar cada año, se estableció un riguroso proceso de avalúo y mejoramiento continuo de todos los procesos y los objetivos trazados en los planes de trabajo. Esto permitió reformular los planes, establecer métricas y contar con un alineamiento de las expectativas de todas las personas en la VPAAI en colaboración con las unidades del Sistema UPR. Las experiencias y conocimiento que generó la VPAAI fue compartido con el resto de la Administración Central.

Los cambios de cultura en cualquier organización siempre son retantes, complejos y toman mucho tiempo. En el caso de la VPAAI, lograr una cultura organizacional más alineada con la comunidad universitaria siempre fue una prioridad desde el primer día. Pensar, desarrollar e implementar tomó tiempo, pero entendemos que los logros alcanzados no hubiesen sido viables sin contar con esta nueva cultura.

Igualmente la VPAAI estableció una misión y visión consistente con lo aprendido durante este proceso, como también unos valores que toda persona que labora en la misma debe proteger y fomentar. Los valores identificados, fueron producto de un análisis concienzudo del ambiente que permea en la VPAAI.

**Misión:** *Potenciar la creación y desarrollo de una oferta académica diligente, excelente y cónsona con las necesidades del País, promoviendo y asegurando la creatividad, la investigación, la innovación, la calidad, pertinencia y vigencia de los ofrecimientos académicos a través del desarrollo, revisión e implantación de políticas, guías y procedimientos institucionales dirigidos a mantener fortalecido el Sistema de la UPR.*

**Visión:** *Ser un instrumento de transformación de la UPR en una universidad ágil, eficiente, efectiva, eficaz, innovadora, de clase mundial y de vanguardia ofreciendo a nuestras unidades institucionales herramientas para potenciar ese desarrollo.*

**Valores:** *colaboración, empatía, integridad, compasión y transparencia*

La VPAAI ha sido transformada en estos últimos cuatro años. La tabla a continuación presenta una comparación del estado inicial y el estado actual de la VPAAI.

<b>Estado inicial (julio 2018)</b>	<b>Estado actual (junio 2022)</b>
Énfasis en acciones de cursos y programas proveniente de las unidades	Énfasis en estrategias y planificación en todas las áreas académicas relevantes para el sistema UPR
Todas las transacciones en papel	Digitalización y política de “cero papel”
Procesos lentos	Agilización de todos los procesos utilizando herramientas de productividad y colaboración
No existían planes de trabajo en la VPAAI	Planificación formal y constante, permitiendo desarrollo de planes de trabajo todos los años
Cultura de avalúo inexistente	Cultura fuerte de avalúo utilizando métricas e indicadores de éxito
Reuniones con los Decanos de Asuntos Académicos mensuales	Reuniones presenciales o asincrónicas con los Decanos de Asuntos Académicos dos veces al mes
Acceso limitado a la información y a la comunicación con las unidades	Mayor acceso a la información y comunicación con las unidades
Alrededor de 6 grupos de trabajo sistémicos	Más de 30 grupos de trabajo sistémicos

Decisiones se tomaban mayormente de manera arbitraria, ya que no se contaban con datos precisos o confiables	Toma de decisiones basadas en diálogos sostenidos, datos e información corroborable y disponible
Poca diversidad y representatividad de las unidades del Sistema en la VPAAI	Mayor diversidad y representatividad de las unidades en la VPAAI

Como toda experiencia, el aprendizaje es uno de los elementos esenciales. En la VPAAI aprendimos lo siguiente:

- La VPAAI es un "think & do tank" integrando saberes y experiencias diversas.
- Debe existir una mayor integración del componente académico con los temas presupuestarios (enlace entre la misión y visión de la UPR, su plan estratégico y el presupuesto).
- Establecer y preservar un ambiente de total transparencia y visibilidad reduce la sospecha y la obstaculización.
- Colaborar con la comunidad inyecta conocimiento a las estrategias, y a su vez crea confianza y promueve la toma de decisiones fundamentada en la sabiduría colectiva.
- Mantener la agilidad en atender consultas o mensajes recibidos también crea confianza y un sentido de solidaridad.
- Ser puntuales en todas las actividades y reuniones organizadas desde la VPAAI promueve la participación en éstas.
- El ambiente y cultura organizacional de la VPAAI permitió experimentar y desarrollar estrategias para una Universidad de futuro que pueda continuar creciendo a través del Sistema.

Dejamos una VPAAI organizada, evaluada y preparada para continuar cumpliendo con la misión y visión establecida. Finalizamos esta etapa con gran satisfacción y con la paz que provoca la satisfacción de la labor cumplida con ética, integridad y responsabilidad.

Por último, queremos agradecer a todos los miembros de la comunidad universitaria que de una manera u otra colaboraron con nosotros durante estos cuatro años. Fueron muchos los que participaron en diversos grupos de trabajo y eventos creados. Todos esos miembros de la comunidad universitaria abrazaron el cambio de nuestra universidad en cada una de las reuniones a las que asistían, en cada una de las decisiones que tomaban y proyecto que gestaban. De nuestra parte, agradecemos la confianza en nuestro equipo de trabajo y el valor de transformar la cultura organizacional de nuestra institución.

