



Análisis Transformacional | 25 de mayo de 2026

La Universidad de Puerto Rico necesita transformarse y opera con poco margen de error

Una Hoja de Ruta para la Ventana de Trece Meses que ha Abierto la Junta de Supervisión y Gerencia Fiscal

Por Francisco Rodríguez-Castro, CHFP, CSBI | Presidente y CEO, Birling Capital Advisors, LLC

Este análisis da seguimiento a nuestra publicación del 11 de mayo de 2026, "Reestructurando la UPR: El Gobierno No Es el Único Culpable — y la Crisis No Puede Resolverse Solo con Más Dinero".

La Universidad de Puerto Rico es uno de los activos más valiosos a largo plazo de Puerto Rico. Ha formado a los maestros que nos enseñaron a leer y escribir, a los científicos que construyeron la industria farmacéutica, a los médicos que sostienen el sistema de salud, a los ingenieros que diseñaron la infraestructura y a los economistas que analizan las crisis. Ninguna otra institución en la Isla ha hecho más para transformar la dependencia en dignidad, la pobreza en creación de riqueza y la desigualdad en oportunidad.

Es precisamente por eso que su condición actual exige una respuesta honesta — no abogacía política ni defensividad institucional, sino un plan serio y fundamentado en datos para transformar una institución que ha estado sobreviviendo mientras Puerto Rico necesita que prospere.

El 23 de mayo de 2026, la Junta de Supervisión y Administración Fiscal emitió un Aviso de Violación formal bajo la Sección 201(c)(3)(B) de PROMESA, declarando que el plan fiscal revisado propuesto por la UPR no puede certificarse tal como fue presentado. Más significativo aún, la Junta señaló que el momento para ajustes incrementales ya ha pasado. Ha convocado un nuevo plan fiscal comprehensivo — a desarrollarse en trece meses y certificarse antes del fin del Año Fiscal 2027 — que gobernará la institución a partir del AF2028.

Esa ventana de trece meses es la oportunidad. Este análisis ofrece un marco para aprovecharla de manera efectiva.

El Punto de Partida: Lo que muestran los Datos

Para una transformación efectiva, es indispensable contar con un diagnóstico preciso. La situación financiera de la UPR está determinada por dos presiones que deben atenderse simultáneamente — una externa y otra interna.

La Presión Externa

La Ley 2 de 1966 garantizaba a la UPR el 9.6% del promedio bienal de los ingresos del Fondo General — una fórmula diseñada para aislar a la universidad de la discreción política. Funcionó por décadas. Cuando la JSAF la eliminó en 2017, la asignación del Fondo General cayó de \$911 millones en AF2017 a \$441.2 millones en AF2026 — una reducción del 51.6% en nueve años. Con el Fondo General, hoy de \$13 mil millones, la fórmula original rendiría más de \$1,000 millones. La base certificada es de \$441 millones — aproximadamente el 3.4%, o \$559 millones menos.

La inversión de capital en once recintos asciende a \$8 millones en AF2026 — \$727,000 por recinto. El deterioro físico no es un riesgo futuro. Es una condición presente.

La Presión Interna

La reducción presupuestaria externa es ampliamente discutida. La estructura de costos interna recibe mucha menos atención — y es igualmente determinante.

- **Nómina y pensión:** La UPR emplea aproximadamente 4,450 profesores para atender a 44,233 estudiantes — una proporción alumno-profesor de 9.9:1, frente a un promedio nacional de 18:1. Los salarios de la facultad totalizan \$342.4 millones. La compensación directa total asciende a \$477.6 millones antes de pensiones. Las contribuciones al plan de pensión suman \$132.7 millones — el 38.7% de la nómina de la facultad, frente a un referente nacional de 15–25%. Nómina y pensión juntas representan \$610.3 millones, más de la mitad del presupuesto total.
- **Estructura de ingresos:** La matrícula representa solo el 13.8% de los ingresos totales. Las universidades privadas de Puerto Rico generan entre el 65 y el 75% de sus ingresos por matrícula, cobrando entre \$456 y \$1,596 más al año que la UPR. La UPR es, simultáneamente, la universidad más subsidiada y la más subvalorada de la Isla.
- **Fondo Dotal:** El recinto de Río Piedras tiene un fondo dotal de aproximadamente \$1.88 millones para una institución con 250,000 egresados. El de la Universidad de Florida es de \$3.5 mil millones. El de Michigan supera los \$17 mil millones. Si los 250,000 egresados de la UPR contribuyeran tan solo \$180 al año, o \$15 al mes, eso por sí solo generaría aproximadamente \$45 millones al año. Si se invirtiera de manera consistente en el S&P 500 y se permitiera que se acumularan con el tiempo, el fondo de dotación podría crecer a aproximadamente \$768 millones en una década y potencialmente alcanzar \$2.85 mil millones en 20 años, creando un legado financiero transformacional capaz de financiar becas, investigación e innovación para las futuras generaciones de estudiantes.

El presupuesto certificado AF2026 lo confirma todo: \$1,210,262 mil en ingresos; \$1,173,979 mil en gastos; posición operacional neta de \$36,283 mil — exactamente igual al servicio de la deuda contractual. Posición neta final: cero. La UPR no opera con margen de error. Opera sin margen en absoluto.

La Contribución de la UPR al Desarrollo y Crecimiento de Puerto Rico

“La UPR ha sido clave para transformar la dependencia en dignidad, la pobreza en creación de riqueza y la desigualdad en oportunidad”.
— Francisco Rodríguez-Castro

Desde su fundación en 1903 en una finca en Río Piedras con 173 estudiantes y 5 profesores, la Universidad de Puerto Rico ha sido la institución más determinante en la historia del desarrollo del capital humano de la Isla. Comenzó como una escuela normal para maestros porque eso era lo que Puerto Rico más necesitaba. Se convirtió en colegio de ingeniería, escuela de derecho, escuela de medicina, motor de investigación farmacéutica y un sistema de once recintos que produce cada categoría de profesional que una economía moderna requiere.

Las cifras que siguen constituyen el registro de esa transformación. Representan 123 años de grados conferidos, profesiones formadas y carreras que construyeron el sistema de salud de Puerto Rico, su base industrial, sus instituciones jurídicas y su sector público. Algunos de esos graduados se quedaron. Muchos se fueron. Todos llevan consigo la formación que la UPR les dio.

Esto es lo que está en juego en las decisiones fiscales e institucionales que la Universidad enfrenta hoy.

Profesión / Campo	Base de Datos	Est. Graduados 1903–2026
Educadores y Maestros	UPR fundada en 1903 como escuela normal para maestros; RP Educación 217/año; sistema ~500/año en 11 recintos	70,000
Ingenieros	UPRM: 600+/año (ASEE: #1 en producción de ingenieros hispanos en EE. UU.); primeros grados conferidos en 1918	45,000
Administradores / Negocios	RP Administración de Empresas: 365/año; UPRM + 9 recintos; sistema ~1,000/año. Facultad de Administración fundada en 1926	42,000
Contadores / CPA	~25% de graduados de negocios históricamente; programas de contabilidad y CPA establecidos en RP y UPRM	14,000
Científicos Naturales y Biológicos	RP Ciencias Naturales: 358/año; UPRM ciencias grande; canal principal para el sector farmacéutico de \$60B de PR	32,000

Científicos Sociales y Trabajadores Sociales	RP Ciencias Sociales: 457/año (facultad más grande de RP); sistema ~800/año incl. psicología, trabajo social, ciencias políticas	30,000
Humanistas	RP Humanidades: 277/año; primer programa graduado del sistema UPR fue la Maestría en Estudios Hispánicos (1927)	22,000
Científicos Agrícolas	UPRM fundada en 1911 como Colegio de Agricultura; primeros 15 grados conferidos en 1915; Estación Experimental activa	9,000
Enfermeros/as	Escuela de Enfermería UPR (1995); Ciencias de la Salud Relacionadas (1976); Ciencias Médicas ~200 grados en enfermería/año	8,000
Médicos (MD)	Escuela de Medicina RCM: ~100 MD/año desde primera clase 1950; única escuela de medicina en Puerto Rico	7,200
Abogados (JD)	Escuela de Derecho fundada en 1913; ~130 JD/año; única escuela de derecho pública en PR; acreditada ABA desde 1945	7,000
Farmacéuticos	Escuela de Farmacia 1913 — el programa de profesión de salud más antiguo del sistema UPR; ~44/año actualmente	5,500
Comunicadores y Periodistas	RP Comunicación e Información: 143/año; acreditado ACEJMC; pilar de la fuerza laboral de medios de PR	5,000
Dentistas	Escuela de Odontología 1957; ~55–60/año; única escuela dental en PR; primera clase de 29 estudiantes en 1957	3,800
Arquitectos	Escuela de Arquitectura RP: 111/año; única escuela de arquitectura acreditada NAAB en la Isla	3,200
Profesionales de Salud Pública	Escuela de Salud Pública Graduada 1970; ~50/año × 55 años; única escuela de salud pública en Puerto Rico	2,800
Planificadores y Diseñadores Urbanos	RP Planificación (acreditado PAB): 35/año; programa único sin alternativa pública comparable en PR	1,500
Total Estimado de Graduados del Sistema UPR, 1903–2026		350,000+

Metodología: Los totales para 1903–2026 se construyen a partir de datos anuales confirmados del IPEDS (2000–2024), de las fechas de fundación institucional de la UPR y de las trayectorias históricas de matriculación. Las cifras anteriores a 2000 se obtienen mediante una interpolación conservadora. Las cifras representan grados conferidos, no profesionales actualmente licenciados en Puerto Rico.

Varias dimensiones de este registro merecen atención específica.

- **Ingenieros:** La Universidad de Puerto Rico en Mayagüez gradúa más ingenieros hispanos anualmente que la Universidad de Texas A&M, la Universidad Internacional de Florida y la Universidad Estatal de California en Pomona combinadas — una distinción confirmada por la Sociedad Estadounidense para la Educación en Ingeniería (ASEE). El Colegio de Ingeniería, establecido en 1911 como Colegio de Agricultura y Artes Mecánicas, otorgó sus primeros títulos en 1918: tres en Ingeniería Civil, dos en Mecánica y uno en Tecnología Azucarera. Su producción anual de más de 600 ingenieros alimenta directamente los sectores farmacéutico, aeroespacial y manufacturero de Puerto Rico.
- **Profesionales de la salud:** El Recinto de Ciencias Médicas no es un programa más. Es la única institución en Puerto Rico que forma médicos, dentistas, farmacéuticos, profesionales de salud pública y — desde 1995 — enfermeros a nivel universitario. Todo hospital, todo centro de salud comunitario, toda cadena de farmacias y toda agencia de salud pública de la Isla dependen de una fuerza laboral que el Recinto de Ciencias Médicas produce. La Escuela de Farmacia fue fundada en 1913. La Escuela de Medicina admitió su primera clase en 1950. La Escuela de Odontología abrió en 1957 con 29 estudiantes. Estos no son programas que puedan replicarse de la noche a la mañana. Representan más de un siglo de capacidad institucional acumulada.
- **Maestros:** La UPR nació como escuela para formar maestros. La Escuela Normal Industrial, establecida en 1900, existía por una razón: Puerto Rico necesitaba educadores. Esa misión no disminuyó con el crecimiento de la universidad; se profundizó. La Facultad de Educación de Río Piedras confiere hoy 217 títulos anuales, más que cualquier otra escuela profesional del recinto, excepto Administración de Empresas y Ciencias Sociales. En 123 años, ninguna profesión tiene una cohorte formada por la UPR más grande que la de quienes enseñan en los salones de clase de Puerto Rico.
- **El derecho y la gobernanza:** La Escuela de Derecho, establecida en 1913 y acreditada por la ABA desde 1945, es la única escuela de derecho pública de Puerto Rico y la más antigua de la Isla. Ha formado a los abogados, jueces, legisladores y administradores públicos que han impulsado cada avance legal y gubernamental importante de Puerto Rico durante más de un siglo. Su biblioteca es la biblioteca jurídica más grande del Caribe.
- **Laureados Nobel en la facultad:** Cinco laureados del Premio Nobel han servido en la facultad de Río Piedras: Gabriela Mistral, Juan Ramón Jiménez, Saul Bellow, James Tobin y Mario Vargas Llosa. UPR Río Piedras ha otorgado consistentemente el mayor número de títulos de doctorado a estudiantes hispanos en toda la jurisdicción de los Estados Unidos — no per cápita, sino en términos absolutos.

La UPR ha formado a los maestros que nos enseñaron a leer y escribir, a los científicos que sostienen la industria farmacéutica de Puerto Rico, a los médicos que anclan su sistema de salud, a los ingenieros que construyen su infraestructura y a los abogados que moldean su gobernanza. Desfinanciarla no es una decisión fiscal. Es una decisión civilizacional.

Este historial de contribución es la razón por la que la crisis fiscal importa — no como preocupación institucional de los administradores del presupuesto universitario, sino como cuestión de si Puerto Rico tiene la intención de seguir produciendo el capital humano del que depende su economía. La respuesta no puede ser simplemente restaurar lo que existió. La respuesta debe ser construir una institución capaz de sostener esta misión, con mayor independencia financiera y menor vulnerabilidad política, durante los próximos cien años.

El Aviso de Violación de la Junta de Supervisión y Gerencia Fiscal : Lo que Encontró

El Aviso de Violación de la Junta identificó tres deficiencias específicas en el plan fiscal revisado propuesto: ingresos no recurrentes contabilizados como estructurales, proyecciones de fondos federales por encima de la ejecución histórica, y proyecciones de gastos que no reflejan las realidades operacionales actuales. La conclusión de la Junta — que el plan está “balanceado en forma, pero no demuestra balance estructural” — no es un juicio en el que detenerse, sino el punto de partida para el trabajo que sigue.

Más significativo que el Aviso mismo es lo que la Junta ha exigido como respuesta. Declaró explícitamente que las medidas del plan 2021 — aumentos de matrícula y reforma de pensiones — son medios, no fines, y que un nuevo plan puede sustituirlas o recalibrarlas si la UPR desarrolla alternativas bien documentadas con el rigor analítico y la capacidad de implementación necesarios. Eso es una invitación a construir algo mejor.

La Junta ha definido siete líneas de trabajo para el nuevo plan fiscal comprehensivo: una línea de base macroeconómica y demográfica actualizada; un marco de matrícula y asequibilidad fundamentado en la cobertura real de Pell; reconciliación de pensiones; integración con la Reforma del Servicio Civil del Estado Libre Asociado; hitos de transformación reestructurados con responsables definidos; un marco de diversificación de ingresos; y documentación del modelo operacional para el sistema de once recintos.

Señalamiento 1 — Ingresos No Recurrentes Tratados como Estructurales

Fuentes de financiamiento post-certificación y no recurrentes se incorporan como ingresos continuos sin ajustes correspondientes a la línea de base. El estándar de la Junta es inequívoco: la ausencia de documentación debe interpretarse como ausencia de respaldo.

Señalamiento 2 — Ingresos de Fondos Federales Sobreproyectados

Los ingresos por fondos federales se proyectan por encima de los niveles de ejecución histórica. La UPR recibe \$114.2 millones en subvenciones federales de investigación anualmente — un activo genuino. Proyectar esas subvenciones por encima de los niveles realizados para cerrar una brecha estructural es el equivalente contable de gastar dinero dos veces.

Señalamiento 3 — Proyecciones de Gastos Desactualizadas

Las proyecciones de gastos no reflejan las realidades operacionales actuales: tres presidentes de la UPR en menos de dos años, cinco directores de la Oficina de Desarrollo, Innovación y Transformación en dieciséis meses. Los hitos de reforma plurianuales no pueden sobrevivir esa tasa de rotación. \$172 millones en fondos condicionados del Estado Libre Asociado permanecen en custodia, pendientes de cumplimiento de metas que la institución no ha podido lograr.

Un Marco de Transformación en Tres Fases

La transformación estructural de la UPR requiere una acción secuenciada. La Fase II no puede producir resultados sin la base estructural construida en la Fase I. La Fase III — autonomía institucional ganada — solo es alcanzable mediante la diversificación de los ingresos de la Fase II.

Fase I Años 0–3

Triaje Estructural

La primera fase consiste en crear las condiciones para todo lo que sigue. Dos acciones son fundamentales. Reforma contractual laboral: los estándares de carga académica de la facultad deben verificarse y hacerse cumplir; los criterios de promoción deben alinearse con los referentes académicos nacionales; para nuevas contrataciones, la transición a planes de contribución definida es el único camino actuarialmente responsable para una institución con una obligación de pensión anual de \$132.7 millones y margen neto de cero. La racionalización de recintos (detallada en la Sección V) debe completarse en esta fase. Estas dos intervenciones demuestran la disciplina de gobernanza que transforma la posición de la UPR en toda negociación subsiguiente. Los \$172 millones en fondos condicionados actualmente retenidos se convierten en la primera recompensa tangible de esa disciplina.

Fase II Años 3–7

Independencia de Ingresos

Construir la arquitectura de la autosuficiencia financiera sobre cuatro palancas específicas. Matrícula: un ajuste a \$8,000 anuales — por debajo de toda universidad privada local — genera \$50–67 millones adicionales en ingresos anuales, protegidos para estudiantes de bajos ingresos por el fondo de becas de la Ley 4-2022 (\$214 millones en contribuciones gubernamentales acumuladas). A \$10,000, los ingresos adicionales superan los \$100 millones. Fondo de dotación de egresados: con un 8% de participación (20,000 donantes a \$750 de promedio), una década de donaciones construye un fondo de \$500 millones que genera \$25 millones anuales en ingresos perpetuos y sin restricciones. Transferencia tecnológica: Puerto Rico exporta \$60 mil millones en productos farmacéuticos anualmente; una oficina de transferencia tecnológica bien dotada puede generar \$5–10 millones anuales en cinco años. Educación ejecutiva: 300 estudiantes a \$25,000 de promedio genera \$7.5 millones inmediatamente, utilizando profesores e instalaciones existentes. Meta: un margen operacional sostenido del 5%, aproximadamente \$59 millones anuales.

Fase III
Años 7–15

Autonomía Ganada

Al final de la primera década, la UPR que entra en la Fase III es materialmente diferente. Costos laborales reestructurados. Un sistema de recintos racionalizado. La matrícula genera \$50–100 millones adicionales anuales. La transferencia tecnológica produce \$8–12 millones. Un fondo de dotación que se aproxima a \$300–500 millones, generando \$15–25 millones anuales en ingresos sin restricciones. La educación ejecutiva aporta \$7–10 millones. En conjunto, los ingresos no gubernamentales crecen \$80–150 millones anuales — reduciendo la dependencia del Fondo General del 46.8% actual hacia el 30% o menos. La Universidad de Virginia deriva menos del 10% de sus ingresos de la Mancomunidad de Virginia. El ecosistema de transferencia tecnológica de Georgia Tech genera una independencia que ninguna asignación puede igualar. La UPR tiene todos los prerrequisitos estructurales que esas instituciones tenían al comenzar. La autonomía no se concede. Se gana.

El Sistema de Recintos: Un Plan de Reestructuración

El sistema de once recintos fue construido para una institución con más de 52,000 estudiantes. La matrícula actual es de 44,233 y sigue declinando. El marco que se presenta a continuación está diseñado para preservar el acceso, mejorar los resultados y concentrar los recursos de la UPR donde puedan generar el mayor retorno educativo y económico.

Nivel 1 — Universidades de Investigación Completas

Río Piedras • Mayagüez • Ponce • Ciencias Médicas

Río Piedras tiene 12,059 estudiantes, clasificación Carnegie R2, 32 programas doctorales y una tasa de graduación a seis años del 50.1% — el único recinto de la UPR que opera a la escala de una verdadera universidad de investigación. Mayagüez es la única escuela de ingeniería acreditada de Puerto Rico y el ancla STEM para los sectores farmacéutico, aeroespacial y manufacturero. Ponce, con una tasa de graduación a seis años del 45.7%, es el ancla regional para el sur de Puerto Rico, una población sin alternativa universitaria pública comparable dentro de su alcance geográfico. Ciencias Médicas es innegociable: es la única institución en la Isla que forma médicos, dentistas, farmacéuticos, enfermeros y profesionales de salud pública a nivel universitario.

Nivel 2 — Colegios de Transferencia de Dos Años

Bayamón • Arecibo • Cayey • Humacao

Estos cuatro recintos sirven a comunidades regionales reales y deben preservarse — pero rediseñarse como colegios de acceso y transferencia de dos años con vías de articulación garantizadas hacia universidades de Nivel 1. Bayamón tiene 2,967 estudiantes y una tasa de graduación en cuatro años del 2%, ubicado a siete millas de Río Piedras en la misma área metropolitana; su conversión a recinto de transferencia elimina duplicación preservando el acceso. Humacao, con 3,628 estudiantes y la tasa

de graduación a seis años más alta del sistema con un 50.6%, es la decisión de conversión más difícil, pero su cobertura de la región oriental se preserva íntegramente bajo un marco de transferencia garantizada. Arecibo sirve el corredor norte-central; Cayey sirve las tierras altas centrales y el interior. Juntos construyen lo que Puerto Rico nunca ha tenido: una tubería estructurada de transferencia desde el acceso comunitario hasta la universidad de investigación, modelada en el sistema de colegios comunitarios de California.

Nivel 3 — Consolidación

Utuado • Aguadilla • Carolina

Los datos presentan un argumento convincente para la consolidación. Utuado matriculó 317 estudiantes en otoño de 2023 en 115 acres, con una tasa de graduación a seis años del 18.3% — la más baja del sistema — y secciones de cursos reducidas un 44% desde 2017; sus estudiantes son mejor atendidos mediante transferencia a Arecibo o Cayey, y sus 115 acres montañosos tienen potencial para investigación agrícola o energía renovable. Aguadilla tiene 1,931 estudiantes en 35 acres adyacentes al Aeropuerto Rafael Hernández, un recinto con valor documentado de uso alternativo para capacitación en aviación y aeroespacial. Carolina tiene 2,576 estudiantes a siete millas de Río Piedras, duplicando programas de cuatro años en el mismo mercado metropolitano — no un sistema universitario sino redundancia administrativa. Los 4,824 estudiantes matriculados actualmente en estos tres recintos tienen vías de transferencia claras y garantizadas dentro de este marco.

La conversión de Nivel 2 construye lo que Puerto Rico nunca ha tenido: una vía de articulación garantizada desde el acceso comunitario hasta la universidad de investigación. Las consolidaciones de Nivel 3 afectan a 4,824 estudiantes, cada uno con una opción de transferencia clara. Los 115 acres de Utuado, el campus de Aguadilla adyacente al aeropuerto y las instalaciones metropolitanas de Carolina tienen un potencial documentado de uso alternativo para el desarrollo económico. Los recursos siguen a los estudiantes, no a los metros cuadrados.

Cuatro cosas que el nuevo plan fiscal no puede equivocarse

El nuevo plan fiscal no puede ser un documento técnico. Debe ser el resultado de un compromiso institucional genuino — con la facultad, los estudiantes, la Junta de Gobierno, el Gobierno de Puerto Rico y las comunidades a las que sirve la UPR. Estos cuatro compromisos son fundamentales. Ninguno es opcional.

Estabilidad de Liderazgo

Tres presidentes en menos de dos años, cinco directores de transformación en dieciséis meses. La reforma plurianual no puede sobrevivir esa tasa de rotación. La Junta de Gobierno debe designar liderazgo con un mandato claro de servir durante el desarrollo completo e implementación inicial del nuevo plan, con responsabilidad por hitos específicos.

Completar la Reforma de Pensiones

La ruta de reforma de pensiones contemplada por el Plan Fiscal 2021 ha sido solo parcialmente autorizada y parcialmente implementada. La brecha entre lo que está certificado, lo que la Junta de Gobierno ha autorizado y lo que realmente se ha ejecutado debe cerrarse. Este es el mayor impulsor de costos estructurales que controla la institución.

Proyecciones de Ingresos Realizables

Los ingresos por fondos federales deben proyectarse a niveles consistentes con la ejecución histórica. Las fuentes de financiamiento no recurrentes y post-certificación deben identificarse como tales y eliminarse de la línea de base estructural. El estándar de la Junta aplica: una proyección sin documentación no es una proyección. Es un deseo.

Coordinación con el Gobierno de Puerto Rico

Las asignaciones del Gobierno de Puerto Rico son la mayor fuente de ingresos de la UPR y una línea dentro de la envoltura fiscal general del Gobierno. Puerto Rico enfrenta el precipicio del financiamiento de Medicaid y la desaceleración de los desembolsos federales de recuperación por desastres. Los supuestos de planificación de la UPR deben desarrollarse en coordinación explícita con el plan financiero amplio del Gobierno, no en aislamiento.

La Última Palabra: La Institución que Puerto Rico Necesita

La Universidad de Puerto Rico no necesita únicamente más dinero gubernamental. Necesita un gobierno dispuesto a restablecer una base de financiamiento justa y sostenible, y una institución dispuesta a tomar las decisiones estructurales que justifiquen una mayor inversión. Ambas obligaciones son reales. Ninguna puede diferirse indefinidamente.

Los estudiantes que cerraron las verjas tienen razón en su diagnóstico de la amenaza externa. Pero restaurar la fórmula de 1966 no resuelve el problema subyacente. Un presupuesto con margen neto de cero, con el 66.6% de sus recursos bloqueados en nómina y pensiones, y con cada reasignación sujeta a aprobación de la Junta, no se cura con más dólares gubernamentales. Se cura con una transformación estructural — por dentro y por fuera.

Puerto Rico no puede exportar talento que nunca formó. No puede atraer industrias de la economía del conocimiento sin la capacidad de investigación que las respalde. No puede sostener un sistema de salud sin los profesionales que lo atiendan. Los datos de la Sección II de este análisis documentan lo que 123 años de graduados de la UPR han construido. Proteger ese legado — transformando la institución que lo produjo — no es un costo. Es la decisión de mayor retorno que la Isla puede tomar.

La JSGF le ha otorgado a la UPR un mandato formal de 13 meses. La Junta ha confirmado el diagnóstico. Los datos muestran lo que está en juego. La única variable sin resolver es la voluntad institucional de actuar.

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”. — Nelson Mandela

Sobre el Autor

Francisco Rodríguez-Castro es Presidente y CEO de Birling Capital Advisors, LLC, una firma de asesoría corporativa y banca de inversión con sede en San Juan, Puerto Rico, con un historial de transacciones que supera los \$10 mil millones. Es Profesional Certificado en Finanzas de Salud (CHFP) y Especialista Certificado en Inteligencia de Negocios (CSBI). Publica la columna Think Strategically™ en The Weekly Journal, El Vocero, El Nuevo Día y birlingcapital.com.