
INVITACIÓN PARA CONVERSAR

DEL PRESIDENTE DE RICE UNIVERSITY
DAVID W. LEEBRON

En el año desde que asumí el cargo de la presidencia de Rice University, he tenido la oportunidad de hablar con miles de miembros de la comunidad de Rice—profesores, estudiantes, personal universitario, ex alumnos, padres de familia y amigos de la universidad—así como con muchas personas tanto en Houston como en muchas otras partes que tienen un interés en el futuro de nuestra universidad. He aprendido mucho y estoy sumamente optimista sobre los aportes que puede hacer Rice.

Actualmente las instituciones de enseñanza terciaria, entre las que se incluye Rice, se desempeñan en un mundo que nunca antes había sido más dinámico y competitivo. Para tener éxito en ese entorno, si es que deseamos mantener el nivel de calidad y excelencia que nos identifica, es necesario evaluar, evolucionar y cambiar. Por lo tanto, ha llegado el momento de iniciar una conversación más centrada sobre las cuestiones que tenemos que enfrentar y las prioridades que debemos establecer para formular un plan de trabajo desde hoy hasta la celebración en el 2012 de la fundación de Rice cien años atrás.

Deseamos entrar en conversaciones con todos los miembros de nuestra comunidad sobre los temas fundamentales que incumben a Rice. Estas conversaciones tendrán lugar tanto formal como informalmente. Aprovecharemos los grupos que ya se han formado y las juntas que se convoquen—por ejemplo, visitas del presidente y juntas con profesores, estudiantes, el personal y ex alumnos—y convocaremos también reuniones específicamente para este propósito. Para facilitar la comunicación entre individuos y grupos, tenemos planeado un sitio web interactivo (accesible únicamente por medio de una conexión a una red de Rice en <http://www.rice.edu/c2c> para la comunidad en el campus y <http://alumni.rice.edu> para los ex alumnos). Confiamos en que los distintos integrantes de la comunidad universitaria expresen su opinión en el verano y principios del otoño sobre los temas mencionados en este documento. En diciembre, tenemos proyectado presentar al Consejo de Administración de Rice para su consideración un plan claramente detallado sobre las metas y prioridades de Rice en los próximos diez años.

He organizado los distintos asuntos que debemos considerar en siete temas generales. Si bien he incluido algunas consideraciones iniciales sobre estos temas, las he presentado más bien a manera de pregunta con el propósito de abrir el diálogo. Los intercambios de opiniones que se suscitarán nos ayudarán considerablemente a pensar y

planificar con mayor claridad. Por supuesto, los integrantes del Consejo de Administración y los decanos de cada una de nuestras facultades asumirán el liderazgo en este proceso. Nuestra perspectiva estará alimentada por lo que aprendamos de todos los sectores de nuestra comunidad.

Un documento como este necesariamente se centra en áreas de cambio. Estamos realizando y hemos ya hecho, muchas cosas con gran éxito. Lo que es más, los planes estratégicos para muchas partes de esta iniciativa, especialmente en aquellas que se basan en sus propias fuentes de financiamiento, se desarrollarán principalmente dentro de esas áreas de la universidad. Por lo anterior, a manera de ejemplo, la breve inclusión aquí de asuntos sobre nuestras facultades profesionales—arquitectura, administración de empresas y música—y nuestra School of Continuing Studies (escuela de educación continua) no debe considerarse como un indicio de que estas partes de nuestra universidad no son elementos esenciales de nuestro futuro. Y debido a que el Consejo de Administración recientemente y de manera exhaustiva estudió los deportes interuniversitarios, dicho tema no está incluido en este documento.

I. *Nuestros objetivos, responsabilidades y ambiciones fundamentales*

Desde su fundación, nuestra universidad se ha impuesto tres objetivos: formar y preparar a estudiantes excepcionales para diversas carreras y vidas, aportar al progreso del conocimiento en una amplia gama de disciplinas y ser útiles a nuestra comunidad, nuestro estado, nuestra nación y nuestro mundo.

La declaración de objetivos actual de Rice, formulada hace cinco años por el Consejo de Docentes (Faculty Council) y aprobada por el Consejo de Administración (Board of Trustees), dice: *El objetivo de Rice University, forjado principalmente por su fundador y primer presidente, es ofrecer una insuperable educación universitaria en ciencias, ingeniería, las artes, las humanidades y ciencias sociales; demostrar erudición, realizar investigaciones y proporcionar excelente educación de posgrado de calibre internacional en áreas cuidadosamente enfocadas; asegurarse de que dicha educación sea lo más económica posible; conservar el carácter especial de una comunidad de estudio que es de escala*

relativamente pequeña; y servir a la comunidad en general ofreciendo oportunidades para seguir estudiando.

¿Acaso esta declaración de objetivos abarca los objetivos actuales y futuros de la universidad? De no ser así, ¿cómo podría modificarse para que refleje los objetivos que debemos tener frente a nosotros? ¿Esclarece esta declaración la importancia de nuestros objetivos como una universidad de investigación dedicada a explorar los límites del conocimiento y a incrementar la sabiduría del hombre? ¿Refleja la declaración adecuadamente nuestro propósito y ambición de formar líderes en los varios campos del empeño humano? ¿En qué manera la ubicación de Rice en la ciudad de Houston debe influir en nuestras ambiciones y objetivos?

Cada una de las metas que hemos mencionado conlleva ciertas responsabilidades. ¿Cuál es la mejor manera de identificar y responder de manera eficaz a esas responsabilidades centrales? Dentro del contexto de estos objetivos, ¿cuál sería la manera idónea para definir nuestras ambiciones?

Esas ambiciones deben servir para que se nos distinga no sólo por los altos estándares que fijamos, sino también en relación con otras universidades e instituciones de educación terciaria. Al comparar instituciones, tenemos la ventaja de que somos una universidad relativamente pequeña, que nos centramos en la educación a nivel licenciatura, que se nos reconoce por nuestra fuerza y enfoque en áreas importantes, por nuestra relativa facilidad con la que fomentamos el estudio interdisciplinario y por las posibilidades de excelencia en toda la gama del conocimiento y empeño humanos.



En Rice, con frecuencia nos referimos a la cita de Edgar Odell Lovett cuando dijo que se estaba forjando una universidad con un potencial “sin límites”. Esa visión requiere que constantemente nos impongamos nuevas metas, cementemos nuestros logros, sigamos reforzando nuestros puntos fuertes y desarrollemos nuevas áreas que nos traigan reconocimiento. Debido a que somos una universidad pequeña, las decisiones que tomemos son sumamente importantes. Debemos estar preparados no sólo para lanzar nuevas iniciativas, sino también en ciertos casos reducir nuestros empeños en áreas que ya no cumplen a satisfacción con nuestros objetivos estratégicos.

Rice se encuentra bien colocada para dar el siguiente salto, específicamente crear múltiples áreas de investigación y enseñanza excepcionales en todas las facultades. Confío en que si actuamos decisivamente y solicitamos el consejo de otros para fomentar nuestra causa, podemos lograr tener aquí en Houston, en Rice, una de las universidades verdaderamente excepcionales y prestigiosas de nuestro país.

II. *El tamaño de nuestra universidad*

El tamaño de nuestra universidad es uno de los temas que más apremian y tal vez el mayor obstáculo para logros futuros. Pienso que debemos crecer para poder lograr lo

que deseamos, pero el crecimiento deberá permanecer dentro del contexto de seguir siendo “relativamente pequeños en escala”. Tomando en cuenta nuestros objetivos, ambiciones, historia y recursos ¿cuál sería el tamaño idóneo del cuerpo estudiantil y del docente en los años venideros? ¿Podemos lograr destacar al nivel nacional e internacional que tenemos en la mira tanto para la enseñanza como para la investigación y seguir siendo aún la universidad de investigación más completa y pequeña del país? ¿Podemos crecer y conservar nuestro prestigio de ser una pequeña universidad dedicada a la investigación, con éxito en la implementación de empeños interdisciplinarios y un fuerte sentido de comunidad universitaria? ¿En qué manera afecta nuestro tamaño a nuestra capacidad de servir a Houston y a Texas? ¿Podemos crecer de tal manera que podamos conservar la integridad de nuestro compromiso con la enseñanza a nivel licenciatura y, específicamente, el contacto directo entre profesores y estudiantes dentro y fuera de aula en esa educación? Si creciéramos ¿cuál sería la mejor manera de distribuir recursos y oportunidades que exija y genere dicho crecimiento?

Son varias razones que sugieren que cierto grado de crecimiento es deseable. Las universidades dedicadas a la investigación requieren de una infraestructura considerable, y dicha estructura existe en virtud de ciertas economías de escala. Para poder forjarse un prestigio nacional, ciertos departamentos tienen que crecer, y existen nuevos campos tanto en investigación como en la enseñanza en los que Rice debe incursionar si desea seguir siendo competitiva. Para poder atraer a estudiantes de todo el país, tendremos que poder atraer a empleadores de todo el país, y esto es una función tanto del número de estudiantes como de su dispersión geográfica. Es necesario tener cierto tamaño para poder crear la “masa crítica” necesaria para la gran diversidad de oportunidades que deseamos ofrecer a nuestros estudiantes en Rice. Cabe agregar que nuestro crecimiento no se ha mantenido a la par con el crecimiento tanto pasado como futuro de nuestra ciudad y región, lo que sugiere que necesitamos crecer si deseamos que Rice mantenga su importancia histórica.

¿Podemos alcanzar estas metas al mismo tiempo que mantenemos la calidad y el ambiente de una pequeña comunidad educacional si aumentáramos el ingreso de estudiantes de licenciatura en un 30 por ciento a un total de 3,600 a 3,800 estudiantes de licenciatura? De hacerlo, quedaríamos colocados en cuanto a tamaño, como el tercer miembro más pequeño de la Association of American Universities (Asociación de Universidades Estadounidenses) y muy por debajo del tamaño de la mayoría de nuestros competidores. Es más, podríamos decir que con ese crecimiento nos convertiríamos de “diminutos” a ser simplemente pequeños.

Nuestros programas de posgrado no profesionales también deben crecer selectivamente si deseamos conservar la excelencia de nuestros empeños en la investigación en varios campos. Muchos departamentos han indicado que si no se expanden sus programas de posgrado, no podrán obtener el grado de distinción al que aspiran. Si bien esta decisión se debe hacer facultad por facultad—es más,

departamento por departamento—un cálculo aproximado es que necesitaríamos de 500 a 800 estudiantes de posgrado adicionales en las ciencias naturales, ingeniería, humanidades y ciencias sociales.

En este contexto tendríamos que aumentar el número de profesores, pero en menor proporción al incremento en el cuerpo estudiantil. Como se indica a continuación, dicho crecimiento debe ser selectivo y estratégico.

Tal expansión debe hacerse tomando gran cuidado y a lo largo de varios años de planificación. Debemos asegurarnos de que nuestros estudiantes gozarán de clases pequeñas y con pleno acceso a los profesores—sea para enseñanza, investigación o asesoría—que caracteriza la educación en Rice. Para nuestros estudiantes de posgrado necesitaremos laboratorios y espacio para investigación adecuados. Cabe agregar que no podemos crecer si no podemos alojar a nuestros estudiantes, especialmente si deseamos atraer a estudiantes que residen fuera de la región. Esto requerirá, como mínimo, la construcción de dos nuevas residencias universitarias (colleges) y, tal vez, incrementar el tamaño de varios de los dormitorios existentes, muchos de los cuales ya están enviando a un número considerable de sus estudiantes a viviendas fuera del campus, pues el número de alumnos ha aumentado. Para los estudiantes que viven fuera del campus, ¿debemos considerar proporcionarles vivienda más cerca del recinto para que puedan sentirse más integrados a la comunidad?



III. *La experiencia del estudiante de licenciatura*

Rice ha gozado por mucho tiempo de un gran prestigio por su excelencia en la formación de estudiantes de licenciatura. La experiencia está definida por la alta calidad de la enseñanza, oportunidades significativas de investigación, la vida en los colleges residenciales y las oportunidades extracurriculares—intelectuales, culturales, sociales, deportivas y recreativas—a disposición de nuestros estudiantes. Buscamos un cuerpo estudiantil de verdadera gran promesa, rendimiento y ambición. Deseamos que gente de todo el mundo venga a Houston y a Rice para obtener la mejor educación posible: una formación que tiene lugar dentro de una universidad dedicada a la investigación en la que participan directamente los investigadores-maestros en múltiples aspectos de la educación a nivel licenciatura.

¿A qué grado hemos logrado alcanzar los altos estándares que nos hemos fijado y en qué áreas podemos mejorar? ¿Cómo podemos moldear a la comunidad de estudiantes de licenciatura por medio del proceso de ingresos? ¿Cuáles son las mejores estrategias para lograr una comunidad diversa y a un precio al alcance de todos los estudiantes sin importar su nivel socioeconómico? ¿Adónde debemos buscar a nuestros futuros estudiantes?

Pienso que debemos procurar atraer a más estudiantes que residen fuera de la región o en el extranjero. Debemos conservar nuestra identidad de

universidad texana en Texas, pero debemos aumentar el porcentaje de estudiantes que residen fuera del estado. La competencia por los mejores estudiantes del estado sólo se pondrá más difícil en los años venideros. Si seguimos aceptando el mismo número de estudiantes de Texas y aumentamos el número de estudiantes de otros lados tendríamos un cuerpo estudiantil con una representación del 40 por ciento de residentes de Texas y 60 por ciento de no residentes. Asimismo, debemos proponernos que el cuerpo estudiantil a nivel licenciatura sea más internacional, duplicando o más el 2 a 3 por ciento que tenemos actualmente.

Rice debe comprometerse a abordar la educación de licenciatura desde un aspecto integral en dos sentidos: Primero, formar a la persona entera, dentro y fuera del aula. Queremos brindar a nuestros estudiantes tanto amplios conocimientos como facilitarles adquirir destrezas para toda la vida. Segundo, establecer estándares para la educación de todos nuestros estudiantes de licenciatura. Si bien debemos reconocer lo singular de una formación en arquitectura, ingeniería y música, debemos al mismo tiempo establecer estándares comunes para una educación rigurosa, humanística y completa.

¿Es adecuado nuestro currículo para las exigencias de la sociedad contemporánea y ofrece formación suficiente no sólo en cuanto a conocimientos sino también en destrezas tales como presentación y comunicación oral y escrita? ¿Comunicamos de manera eficaz a nuestros estudiantes lo que constituye ser un líder y los estamos capacitando para que se desempeñen como líderes en los distintos entornos que les depare el futuro? Debemos de volver a renovar nuestros votos

de fomentar las destrezas de las que requerirán nuestros estudiantes para tener éxito en el siglo XXI.

¿Estamos ofreciendo a nuestros estudiantes y ellos están aprovechando el tipo de experiencias y retos intelectuales capaces de transformar a la persona que son índices de la mejor formación académica a nivel licenciatura? Debemos alentar a un mayor número de nuestros estudiantes para que se embarquen en proyectos de investigación intensos antes de graduarse y que culminen en trabajos que tengan como meta hacer aportes a la sabiduría humana, que es el objetivo fundamental de una universidad dedicada a la investigación. Rice tal vez se encuentre en una posición única en referencia a universidades de investigación en lo respecta a proporcionar verdaderas oportunidades de investigación a nuestros estudiantes de licenciatura. Nuestros estudiantes talentosos y nuestro hábil y dedicado profesorado son los ingredientes idóneos para dichos logros durante sus estudios universitarios.

¿Es la calidad de nuestra enseñanza tan buena como podría serlo y estamos ofreciendo el apoyo e incentivos necesarios a nuestros profesores para que sean innovadores en el aula? Especialmente debido a los rápidos cambios en la tecnología debemos asegurarnos de que el personal docente tenga la oportunidad de capacitarse para poder abordar la pedagogía de manera novedosa.

¿Estamos ofreciendo un espectro suficientemente amplio de oportunidades en el extranjero que forman

parte fundamental de la educación universitaria en nuestros días? Esto no significa simplemente ofrecer oportunidades para cursar estudios en el extranjero, sino que la educación que ofrecemos en Rice así como el entorno deben ser verdaderamente internacionales también. Las oportunidades que actualmente ofrecemos para estudios en el extranjero permiten colocar solamente a uno o dos estudiantes a la vez. Debemos esmerarnos por entablar relaciones más profundas con otras instituciones en algunos países. Como indicaré más adelante, creo que nos debemos enfocar inicialmente en China y América Latina.

Los colleges residenciales han sido, por casi medio siglo, un componente importante de la experiencia en Rice. ¿Están cumpliendo los colleges con su misión original? ¿Cómo podemos mejorar el papel que desempeñan con respecto al mayor número de estudiantes? ¿Cómo podemos mejorar las oportunidades para el desarrollo intelectual dentro del entorno de los colleges?

¿Son adecuadas nuestras instalaciones en el campus para todas las actividades extracurriculares que desean nuestros estudiantes y para que haya fermento intelectual y social? Me está claro que cuando menos en lo que se refiere a instalaciones deportivas y recreativas para todos nuestros estudiantes nos encontramos muy por detrás de nuestros competidores. La construcción de un centro recreativo para nuestra comunidad debe ser una prioridad imperante.

¿Estamos explotando al máximo las oportunidades que Houston ofrece a nuestros estudiantes de licenciatura? ¿Se están beneficiando suficientemente nuestros estudiantes de las experiencias cívicas y servicio social durante su estadía? ¿Estamos haciendo todo en nuestro haber para proporcionar una amplia gama de magníficas oportunidades para nuestros graduandos, entre lo que se incluye estudios de posgrado o profesionales, fellowships o internados y empleo en los sectores público, privado y sin fines de lucro?

IV. Educación de posgrado y posdoctorado

La calidad de nuestros programas de posgrado es un componente fundamental para alcanzar las metas que nos hemos impuesto en cuanto a investigación. Debemos volver a comprometernos en cuanto a la calidad de nuestros programas de posgrado, diseñar las estructuras de apoyo y fomentar un entorno que facilita de manera eficaz la educación e investigación de posgrado y asegurar que estemos atrayendo a los mejores estudiantes de todo el país y el mundo. ¿Es suficiente el monto de los estipendios y beneficios que ofrecemos a nuestros estudiantes de posgrado? El conjunto de los estipendios que actualmente ofrecemos (especialmente en las humanidades y ciencias sociales) y beneficios para nuestros estudiantes de posgrado es, en muchos casos, simplemente hablando no competitivo. Tenemos que incrementar estipendios y beneficios para que realmente podamos competir por

los mejores estudiantes en todos nuestros programas de posgrado.

Los estudiantes de posgrado son esenciales para cumplir con nuestros objetivos de investigación y pueden realmente mejorar nuestra comunidad intelectual. ¿Cómo podemos lograr que nuestros estudiantes de posgrado se integren en mayor medida a la vida universitaria y, en particular, cómo construir puentes entre la comunidad de estudiantes de licenciatura y estudiantes de posgrado? Los estudiantes de posgrado han sido históricamente casi excluidos de la vida en los colleges, aun cuando dicha participación formaba parte del plan original. Debemos encontrar maneras para integrar a los estudiantes de posgrado en la vida de la comunidad, para apoyarlos mejor para que alcancen sus metas y para que sepan lo valioso que son para la universidad.

En muchos de nuestros programas, nuestros estudiantes de posgrado desean carreras académicas y debemos aumentar las oportunidades en Rice que les permita tener éxito en el mundo universitario. ¿Qué podemos hacer, por ejemplo, para que nuestros estudiantes de posgrado tengan una mayor oportunidad de dictar

clase? No podremos atraer a los mejores candidatos si Rice no les puede brindar la oportunidad de volverse buenos profesores. Debemos asegurarnos de ofrecer estas oportunidades de tal manera que estén en concordancia con el carácter distintivo de la enseñanza a nivel licenciatura en Rice, es decir, que la gran mayoría de los cursos los dictan profesores.

En nuestros programas de licenciatura, dedicamos muchos recursos y mucho empeño para poder atraer a los estudiantes de la calidad que queremos.

¿Estamos haciendo todo lo que se puede no sólo dentro de los departamentos sino como parte de una iniciativa que concierne a toda la universidad para atraer a los mejores estudiantes de posgrado a Rice? ¿Hemos definido claramente las ventajas específicas de Rice para estudiantes de posgrado? ¿Hay departamentos que no cuentan actualmente con programas de posgrado pero deberían tenerlos? Y, de ser así, ¿cómo deben estructurarse esos programas? ¿Hay departamentos que tienen programas de posgrado pero no cuentan con la capacidad de llegar a la excelencia en esos programas o de proporcionar oportunidades adecuadas para esos estudiantes al graduarse?

Los estudiantes posdoctorales—aquéllos entre el posgrado y el campo de su elección, generalmente dentro del mundo académico—tienen un papel central en la universidad moderna dedicada a la investigación. Rice cuenta con muy pocos estudiantes de este tipo, comparativamente hablando, pero los investigadores posdoctorales pueden enriquecer significativamente la experiencia de estudiantes de posgrado y de licenciatura. Traen consigo diversas experiencias y perspectivas así como nuevos enfoques para afrontar los retos de la investigación. Los estudiantes posdoctorales pueden centrarse en las metas de la investigación y ofrecer supervisión y consultas diariamente a los estudiantes de posgrado y licenciatura con quienes trabajan. En la poca experiencia que tenemos con estudiantes posdoctorales, hemos visto que



aportan un elemento dinámico a nuestros programas de enseñanza e investigación. ¿Debemos proporcionar más oportunidades para los fellows de posgrado en Rice? ¿Qué tipo de oportunidades debemos ofrecer? Si aumentamos y mejoramos la población posdoctoral en Rice, ¿que servicios necesitarán para asegurar que su carrera al graduarse de Rice tenga éxito? ¿Qué podemos hacer para ser más eficaces para atraer a estudiantes posdoctorales a Rice?

Nuestros programas profesionales de posgrado le han traído cada vez más prestigio a Rice. ¿Qué debemos hacer para conservar e incrementar su reputación? ¿En qué manera pueden nuestras facultades profesionales, especialmente la de administración de empresas Jesse H. Jones Graduate School of Management, integrarse en mayor medida a las iniciativas de enseñanza e investigación de la universidad?

V. Investigación y excelencia académica

No basta que nuestros profesores se interesen—e interesen a nuestros estudiantes—en investigación y en la excelencia académica. En Rice se espera que sean investigadores eruditos y rigurosos del más alto calibre que trabajan en los límites del conocimiento y que hacen aportes importantes para franquear esas barreras. Debido a que nos ocupamos de generar nuevos conocimientos, abriremos los horizontes del entendimiento a las personas encargadas de establecer políticas, brindaremos nuevas maneras de disfrutar la vida y abriremos nuevas fuentes de comercio que serán de gran beneficio para personas aquí y en el mundo entero. Nos hemos comprometido a contribuir al entendimiento de la experiencia humana—desde el mundo físico, a nuestra vida emocional, a la tecnología, cultura e historia de la humanidad. Dicho compromiso requiere de recursos e instalaciones adecuadas y competitivas.

Rice se ha distinguido por su investigación en una amplia gama de campos, pero muchos de nuestros departamentos aún no han destacado lo suficiente para ser debidamente reconocidos a nivel nacional. ¿Qué es lo que tenemos que hacer para aumentar la productividad de investigación y la reputación de nuestro profesorado? ¿Estamos haciendo todo lo posible para asegurar que los aportes a la investigación se diseminen por todos lados y que los logros individuales en cuanto a investigación se reconozcan dentro y fuera de la universidad? En los rankings nacionales de nuestros departamentos (sin contar las facultades de música y arquitectura), solamente una figura en los primeros diez. ¿Podemos fijarnos la meta para los próximos diez años de que cuando menos ocho departamentos obtengan ese ranking?

¿Estamos proporcionando suficiente apoyo e incentivos para investigación y, en especial, para la obtención de fondos fuera de la universidad? ¿Ofrecemos suficiente apoyo para la preparación de propuestas para obtener fondos para investigación? ¿Qué podemos hacer para optimizar el proceso administrativo después

de presentar las propuestas? ¿Está nuestro personal de apoyo lo suficientemente capacitado y organizado para poder desempeñarse de manera eficiente y debemos tener en consideración nuevas estructuras y distribución del personal? ¿Entienden el profesorado, el personal y otras personas involucradas en la obtención de fondos los requisitos del gobierno federal o de las fundaciones en materia referente a información que se debe proporcionar? ¿Cómo podemos coordinar mejor estos procesos?

Debido a que la investigación es cada vez más un empeño de colaboración ¿está debidamente apoyada por nuestros procesos y estructuras de incentivos? ¿Reconocemos plenamente el apoyo específico que se requiere para la investigación así como la naturaleza de la investigación en los diversos campos? ¿Qué aportes están haciendo nuestros centros e institutos interdisciplinarios para fomentar nuestros objetivos para la investigación, y cuál es la mejor manera de apoyar la relación de éstos con los departamentos? ¿Estamos forjando las relaciones necesarias con otras instituciones tanto en Houston como en el resto del mundo para apoyar las ambiciones de investigación del profesorado? ¿Qué podemos hacer para que nuestra importante, es más, crítica, relación en proyectos de investigación con el Texas Medical Center siga creciendo?

La investigación excepcional requiere de instalaciones excepcionales. ¿Es adecuado en cuanto a calidad y cantidad el espacio con el que actualmente contamos para lograr nuestras grandes expectativas en la amplia gama de proyectos de investigación que tenemos?

Las ciencias e ingenierías, en particular, requieren de instalaciones caras y modernas, y hay un sentimiento en varios campos de que nuestras instalaciones ya no son competitivas. ¿Qué impacto tendrá el centro para investigaciones en colaboración Collaborative Research Center (CRC) que tenemos proyectado en nuestras necesidades de espacio? En las ciencias sociales y las humanidades hemos notado que simplemente nos falta espacio para respaldar a los programas de investigación y, en particular, a los estudiantes de posgrado que desempeñan un papel fundamental. ¿En qué manera podemos anticipar y planificar los cambios de dirección y exigencias de cada espacio? ¿Cómo podemos generar espacios más flexibles que se puedan modificar fácilmente cuando haya necesidad?

La investigación y la excelencia académica necesitan tener acceso a información de fondo y a tecnología de la información y deben contar con medios avanzados para diseminar, presentar y manejar información. ¿En qué manera, siendo una pequeña y relativamente nueva universidad dedicada a la investigación, puede Rice distinguirse en los recursos informáticos que proporcionamos no solamente a nuestra propia comunidad, sino a la gran comunidad de investigadores fuera del campus? En un ranking reciente de bibliotecas en universidades dedicadas a la investigación, la nuestra estaba por debajo de las primeras 100. ¿Cómo debemos pensar en esta era digital sobre el



papel que debe desempeñar la biblioteca y el personal de la misma para respaldar nuestra comunidad intelectual al más alto nivel?

A pesar de la supremacía de Rice en informática, nuestra infraestructura tecnológica está tristemente anticuada. En los próximos dos años invertiremos más de \$25 millones para mejorar la infraestructura de redes y su seguridad. ¿En qué otros aspectos de la tecnología de la información y recursos debemos invertir?

VI. Nuestra comunidad

Cuando formamos nuestra comunidad en el campus buscamos excelencia, diversidad, tolerancia y dedicación. ¿Qué podemos hacer para alcanzar esas metas, y cuáles son los obstáculos que tenemos actualmente en el camino? Cuando deseamos una comunidad diversa, ¿estamos ofreciendo el apoyo y aliento a todos los sectores de nuestra comunidad? ¿Qué es lo que se tiene que hacer para atraer a las personas más talentosas de todos los segmentos de la sociedad? ¿Qué pasos debemos tomar, de haberlos, para asegurar que tengamos la mayor tolerancia y apertura a nuevas ideas y opiniones?

Este año hemos puesto gran énfasis en la importancia de la ciudad de Houston para nuestro futuro. ¿Cuál es la mejor manera de lograr que las comunidades fuera de Rice, en la ciudad de Houston y más allá, hagan de nuestro campus un participante importante en sus vidas y en los asuntos que les ocupan? ¿En qué manera puede Rice contribuir a resolver algunos de los problemas fundamentales de la ciudad de Houston, entre los que se incluye la enseñanza del jardín de niños hasta el 12avo grado, la calidad ambiental y el suministro de servicios de salud? Para cumplir con nuestra misión de educar ¿hay nuevos programas que podamos ofrecer a través de nuestra School of Continuing Studies para lograr nuestros objetivos estratégicos?

¿Cómo podemos fortalecer las relaciones que ya hemos forjado con instituciones en la ciudad, entre las que se incluye, por ejemplo, otras universidades, los institutos de investigación y facultades en el Texas Medical Center y los museos del muy cercano distrito cultural? ¿Qué otras instituciones serían buenas mancuernas estratégicas a medida que implementamos nuestros planes?

Nuestros ex alumnos son un componente fundamental de nuestra diversa comunidad. ¿Estamos haciendo todo en nuestro haber para que participen plenamente en la comunidad y para hacerlos sentir que son parte de nuestro futuro? ¿Qué oportunidades podemos ver en la gran cantidad de egresados que radican en Houston? ¿Cuál es la mejor manera de comunicarnos con nuestros ex alumnos que viven en otras partes del país y en el extranjero y de aprender de ellos? ¿Estamos brindando a nuestros egresados oportunidades para involucrarse y seguir aprendiendo, que es parte de nuestra misión de educar a lo largo de la vida?

VII. Establecimiento de prioridades y los requisitos para la excelencia en el rendimiento

Como se indica anteriormente, al ser Rice una pequeña universidad, no puede hacerlo todo. La única manera de lograr la excelencia y prestigio que buscamos es enfocando nuestros esfuerzos. No podremos lograr estas ambiciosas metas que hemos fijado para esta universidad sin tomar decisiones difíciles. Debemos escoger nuestras prioridades sabiamente y entablar diálogo con nuestra comunidad sobre éstas. ¿A cuáles criterios debemos recurrir para poder tomar estas decisiones, y qué procesos hemos de usar? ¿Cuáles decisiones se deben tomar en cuáles escalafones de la institución: universidad, facultad o departamento? ¿Cómo podemos asegurarnos de no duplicar lo que ya tenemos y en vez concebir nuevas iniciativas que realmente se centren en nuestra futuras necesidades? ¿En qué áreas debemos invertir más ahora mismo? ¿Qué áreas que existen actualmente debemos considerar eliminar? ¿Y cuál es la mejor manera y de qué fuentes podemos obtener los recursos y apoyo para que nuestros planes den fruto?

En gran medida, las prioridades se establecerán dentro de cada una de nuestras escuelas, pero en cuanto a los recursos comunes que se necesitan, debemos centrarnos en las iniciativas que tienen mayor promesa para excelencia en el rendimiento. Hay seis criterios que parecen ser más prominentes en la identificación de los departamentos académicos o centros para mejoras estratégicas: 1) la posibilidad de hacer nuevos e importantes aportes al conocimiento, 2) la importancia social del tema, 3) la demanda de cursos por parte de los estudiantes y enseñanza en ese campo, 4) la posibilidad de lograr predominio a nivel nacional en ese campo, 5) las oportunidades de hacer uso de la iniciativa tanto internamente (con otros departamentos y centros) y externamente (con otras instituciones en Houston) y 6) la disponibilidad de liderazgo empresarial y visionario para guiar la iniciativa. (El orden de esta lista no refleja la importancia de los criterios y el peso que cobre cada uno de estos criterios posiblemente cambie de una disciplina a otra.)

Debido a que los departamentos por sí solos son pequeños, las iniciativas interdisciplinarias que combinan esfuerzos de manera estratégica deben ser un componente importante del plan. Queda mucho trabajo por hacer para poder identificar a los contendientes más fuertes en los que hemos de invertir, pero, para fomentar el diálogo, propongo aquí algunas posibilidades. ¿Debe Rice tener un centro dedicado a la mente y razonamiento humanos que abarque a los departamentos de psicología, economía, ciencias sociales, sociología, bioquímica, matemáticas, filosofía, religión y, sin duda, otros más? ¿Podríamos integrar dicha iniciativa con un nuevo énfasis significativo en las ciencias informáticas y de computación? ¿Podemos distinguirnos en el campo de cultura americana al integrar estudios culturales norteamericanos y latinoamericanos, incluso estudios étnicos? ¿Podemos reunir iniciativas que vinculen la arquitectura, sociología, ciencias políticas, el James A. Baker III Institute for Public Policy, y las ingenierías civil y ambiental para cobrar una fuerza sin igual en estudios urbanos que nos pueda colocar en un lugar idóneo para seguir mejorando Houston y otras ciudades en el mundo que tienen estos mismos retos? ¿Debemos comprometernos a cobrar aún más fuerza en la investigación en varias áreas relacionadas con la energía

dado que estamos en la capital de energéticos del mundo? ¿Podemos seguir avanzando en nuestra exitosa iniciativa en nanotecnología para abarcar todavía más disciplinas y así intentar resolver problemas adicionales del mundo?

Dada nuestra ubicación en Houston, debemos hacer aportes todavía mayores a educación e investigación en lo que se refiere a América Latina. Si bien Rice cuenta con distinguidos profesores que se especializan en América Latina, no hemos aún logrado una cohesión y visibilidad suficientes en el área de estudios latinoamericanos.

¿Contamos con la mejor organización posible para lograr que nuestros aportes y nuestra reputación en este campo sean más significativos? En lo que se refiere a México, ¿qué enfoque debemos tener o qué relaciones especiales debemos forjar? ¿En que otras áreas de América Latina debemos poner énfasis?

Además de nuestro importante y nuevo enfoque en América Latina, debemos dirigir nuestras iniciativas a Asia. El sesenta por ciento de la población mundial vive en Asia y seis de los diez países más poblados ahí se encuentran. Es en Asia donde han florecido algunas de las culturas más espléndidas del mundo. Se calcula que el PIB de China, el país más populoso del mundo, superará al de los Estados Unidos en unos diez años. La India es otra potencia económica y cultural emergente, donde la amplia difusión del inglés ofrece oportunidades únicas. La organización de Rice actualmente no refleja la importancia de esta región del mundo. ¿Debemos considerar la creación, una vez que contemos con los recursos necesarios, de un departamento de estudios asiáticos para que complemente nuestras fuertes iniciativas en literaturas y estudios europeos?

En la década de los años 70, Rice creó unas nuevas e importantes facultades de música y administración de empresas, la Shepherd School of Music y la Jones School. ¿Hay otras facultades que podríamos crear para las cuales deberíamos buscar recursos? Una posibilidad sería una facultad de las artes, o School of the Arts, que sería un complemento de las iniciativas ya lanzadas por la Shepherd School (música) y la School of Architecture (arquitectura) y nos permitiría forjar relaciones aún más estrechas con las instituciones culturales de la ciudad. No obstante, no debemos utilizar los recursos generales disponibles para financiar las nuevas facultades, sino solamente emprender dichas iniciativas si se obtienen recursos específicamente asignados a ese propósito.

* * * * *

Estas no son, por supuesto, las únicas interrogantes que se nos presentan, pero pienso que incluyen la mayoría de las más importantes. Sin duda muchas de estas preguntas e ideas serán controvertidas. Es así como debe ser. Es la naturaleza de una gran universidad formularse preguntas difíciles, no sólo acerca de sí misma, sino del mundo entero. Tenemos que estar dispuestos a hablar francamente sobre los retos y oportunidades que se nos presentan, de tomar decisiones y de impulsar a Rice hacia adelante.

Como se indicó en el comienzo de este documento, el entorno de la educación terciaria es actualmente extraordinariamente competitivo y dinámico en todas las dimensiones. No podremos cumplir con la meta que fijó nuestro presidente fundador de encontrarnos entre las principales universidades dedicadas a la investigación si no hacemos dos cosas: conservar lo que es esencial sobre Rice y cambiar lo que sea necesario para competir eficazmente. A medida que nos embarquemos en el proceso de definir un plan, será necesario para que tengamos éxito que todos los miembros de nuestra comunidad, incluso aquellos cuyas iniciativas y preferencias no estén consideradas, por ahora, entre nuestras prioridades, que se unan con entusiasmo a esta iniciativa para que progrese nuestra universidad.

Espero con gusto la oportunidad de hablar con ustedes, ya sea en conversaciones o por escrito (la mejor manera es mediante el sitio web que hemos creado para este propósito), no sólo sobre lo que opinan sobre estas preguntas, sino también sobre todo lo demás que ustedes piensen debamos considerar para que Rice siga prosperando en camino a la celebración de nuestro primer centenario.